CANADIAN MILITARY JOURNAL

Vol. 13, No. 4, Autumn 2013

National Defence Défense nationale

Canada

GUIDELINES FOR THE SUBMISSION OF MANUSCRIPTS

The Canadian Military Journal welcomes the submission of manuscripts on topics of broad significance to the defence community in Canada, including, but not limited to, security and defence policy, strategic issues, doctrine, operations, force structures, the application of technology, equipment procurement, military history, leadership, training and military ethics. Forward-looking pieces which present original concepts or ideas, new approaches to old problems and fresh interpretation are especially welcome.

Authors are asked to note the following general guidelines:

- Manuscripts may be submitted in either official language.
- As a general rule, manuscripts of major articles should be between 3500 to 6000 words in length, including endnotes. However, shorter pieces are also welcomed, especially views and opinions that engage in the debate of relevant issues, as are letters to the editor.
- Manuscripts must be submitted in electronic format, on disc or by e-mail, in MS Word. E-mail address: cmj.rmc@forces.gc.ca.
- Manuscripts should be accompanied by appropriate graphs, charts, photographs, maps or other illustrations which illuminate the context of the article. All images including photos and maps should be sent electronically or on a disc in high resolution (no smaller than 5"x7"; minimum of 300 dpi and 1MB) as a JPEG file or other well-known formats for image reproduction. However, charts, figures, and graphs should be in either MS Word or PowerPoint format for translation purposes. If in doubt, contact either the Editor-in-Chief or the Publication Manager for guidance.
- Manuscripts should conform to standard academic style, using Oxford English or Petit Robert spelling, with endnotes rather than footnotes. Endnotes should be embedded and not attached. Multiple endnotes per reference are confusing to the reader and therefore totally unacceptable as formatting for the Journal. Abstracts and bibliographies are undesired. All bibliographic material is to be contained in the end notes. Consult recent editions for examples of appropriate formatting.
- Acronyms and military abbreviations should be used sparingly, but, if unavoidable, they may be used in the body of the text provided that the term is written out in full the first time it is used, followed by the abbreviated form in brackets. On the other hand, military jargon and slang terms should, as a rule, be avoided.
- All submissions must be accompanied by a brief (one short paragraph maximum) biographical sketch of the author which includes current appointment, telephone number, e-mail address and mailing address. Appropriate excerpts for publication will be chosen by the Editor.

Specific and detailed guidance for book reviews is contained in the on-line version of CMJ at www.journal.forces.gc.ca.

All manuscripts normally (unless commissioned) will be reviewed anonymously by at least two external readers from the Editorial Board, who will make recommendations to the Editor as to suitability for publication. Manuscripts will be judged on the originality and quality of the argument or discussion, the relevance and timeliness of the topic, and on quality of the writing style. Unless otherwise agreed upon, the Canadian Military Journal insists upon right of first publication of any given submission.

The Deputy Minister and Chief of the Defence Staff have delegated authority to approve manuscripts for publication in the Canadian Military Journal to the Editor acting on recommendations of the Editorial Board, so serving members of the Canadian Armed Forces and civilian employees of the Department of National Defence are not required to obtain prior clearance from their superior when submitting a manuscript.

The Editor reserves the right to edit manuscripts for style, grammar and length, but will not make editorial changes which affect the integrity of the argument or discussion without reference to the author. Manuscripts that are not accepted for publication will be returned to the author, if desired. No copy of unpublished manuscripts will be retained by Canadian Military Journal, the Editorial Board or the Department of National Defence.

CONTENTS

Cover
Fallen Comrades (Task Force Afghanistan)
Silvia Pecota

ASSESSING AND MANAGING ETHICAL RISK IN DEFENCE

VALUES, ETHICS, AND MISSION COMMAND: TRUST AS A CONSCIOUS ACT OF FORCE

3 EDITOR'S CORNER
4 LETTERS TO THE EDITOR

ETHICS
6 ASSESSING AND MANAGING ETHICAL RISK IN DEFENCE
by J. Peter Bradley and Shaun P. Tymchuk
17 VALUES, ETHICS, AND MISSION COMMAND: TRUST AS A CONSCIOUS ACT OF FORCE
by Daniel H. McCauley

DIVERSITY
25 DIVERSITY RECRUITING: IT'S TIME TO TIP THE BALANCE
by Chantal Fraser

MILITARY PHILOSOPHY
36 CLAUSEWITZ AND THE BLUE FLOWER OF ROMANTICISM
by Bill Bentley

VIEWS AND OPINIONS
45 TEACHING EXCELLENCE: A NEGLECTED OPPORTUNITY FOR DND LEADERSHIP
by Adam Chapnick
48 AMERICAN MILITARY JUSTICE : WHEN THE ENEMY IS TOO CLOSE
by Pascal Lévesque
53 CARRYING THE TORCH FORWARD: THE REVITALIZATION OF THE PATROL PATHFINDER CAPABILITY
by Cullen Downey and Nick Deshpande
58 INDIVIDUAL TRAINING AND EDUCATION (IT&E) MODERNIZATION FOR THE CANADIAN ARMED FORCES
by Debbie Miller
62 MAY PEACE BE UPON US
by Garrett Lawless
66 ACQUISITION OF INNOVATIONS IN A TIME OF RAPID CHANGE: SOME OBSERVATIONS
by Robert J. Glickman

COMMENTARY
71 REFLECTIONS ON SEARCH AND RESCUE
by Martin Shadwick
77 BOOK REVIEWS

Canadian Military Journal / Revue militaire canadienne is the official professional journal of the Canadian Armed Forces and the Department of National Defence. It is published quarterly under authority of the Minister of National Defence. Opinions expressed or implied in this publication are those of the author, and do not necessarily represent the views of the Department of National Defence, the Canadian Forces, ***Canadian Military Journal***, or any agency of the Government of Canada. Crown copyright is retained. Articles may be reproduced with permission of the Editor, on condition that appropriate credit is given to ***Canadian Military Journal***. Each issue of the ***Journal*** is published simultaneously in print and electronic versions; it is available on the Internet at **www.journal.forces.gc.ca**.

ISSN 1492-465X

CANADIAN MILITARY JOURNAL

www.journal.forces.gc.ca

How to Contact Us

Canadian Military Journal /
Revue militaire canadienne
Canadian Defence Academy
PO Box 17000, Station Forces
Kingston, Ontario
CANADA, K7K 7B4
Fax: (613) 541-6866
E-mail: cmj.rmc@forces.gc.ca

DIVERSITY RECRUITING: IT'S TIME TO TIP THE BALANCE

CLAUSEWITZ AND THE BLUE FLOWER OF ROMANTICISM

TEACHING EXCELLENCE: A NEGLECTED OPPORTUNITY FOR DND LEADERSHIP

Editor-in-Chief
David L. Bashow
(613) 541-5010 ext. 6148
bashow-d@rmc.ca

Publication Manager
Claire Chartrand
(613) 541-5010 ext. 6837
claire.chartrand@rmc.ca

Translation
Translation Bureau, Public Works and Government Services Canada

Commentary
Martin Shadwick

Editorial Advisor
Michael Boire

Oversight Committee

Chairman

Major-General J.G.E. Tremblay, Commander, Canadian Defence Academy (CDA)

Members

Mr. David L. Bashow, Editor-in-Chief, Canadian Military Journal (CMJ)

Colonel Marty Cournoyer, representing Chief of the Air Staff (CAS)

Dr. H.J. Kowal, Principal, Royal Military College of Canada (RMCC)

Commander Hugues Canuel, representing Chief of the Maritime Staff (CMS)

Brigadier-General A.D. Meinzinger, Commandant Royal Military College of Canada (RMCC)

Major Andrew Godefroy, representing Chief of Staff Land Strategy

Lieutenant-Colonel Mark Gendron, Director Canadian Forces Military Law Centre (CFMLC), Canadian Defence Academy (CDA)

Ms. Hanya Soliman, representing Chief of the Defence Intelligence (CDI)

Editorial Board

Dr. Douglas Bland
Major (ret'd) Michael Boire
Major Sylvain Chalifour
Lieutenant-Colonel (ret'd) Douglas Delaney
Dr. Rocky J. Dwyer
Lieutenant-Colonel (ret'd) Michael Goodspeed
Major John Grodzinski
Dr. David Hall
Professor Michael Hennessy
Colonel Bernd Horn
Professor Hamish Ion
Philippe Lagassé
Lieutenant-Colonel (ret'd) David Last
Dr. Chris Madsen
Dr. Sean Maloney
Professor Brian McKercher
Dr. Paul Mitchell
Dr. Nezih Mrad
Dr. Scot Robertson
Professor Stéphane Roussel
Professor Elinor Sloan
Chief Warrant Officer C.J. Thibault
Colonel (ret'd) Randall Wakelam

NOTE TO READERS

As a bilingual journal, readers should take note that where citations are translated from their original language, the abbreviation [TOQ] at the end of the note, which stands for "translation of original quote", indicates to the readers that the original citation can be found in the published version of the Journal in the other official language.

EDITOR'S CORNER

Welcome to the Autumn 2013 edition of the *Canadian Military Journal*. As I pen these words, we are actually still enjoying summer in the 'Great Green North,' but inevitably, this too shall change.

Quite an eclectic issue this time out, and since we have an unusually high (and welcome) number of 'Views and Opinions' pieces, I have been obliged to restrict the number of major articles to four in order to minimize our individual mail-out rate charges in accordance with Canada Post's relatively-recent tariff increases with respect to the new weight guidelines.

We have two articles dealing with ethics and the military in the issue. 'Taking the point,' Peter Bradley and Shaun Tymchuk chose as their mandate to raise consideration of "…ethical risk analysis, the process by which [one] can assess their organization's vulnerability to wrongdoing and to respond appropriately when misconduct occurs." After exploring the subject thoroughly, the authors very refreshingly make a number of useful specific recommendations with respect to the assessment of ethical risk, many of which are rather readily available to our military. Next, from 'south of the border,' retired USAF Lieutenant Colonel Dan McCauley, now an assistant professor of national security strategy and theatre campaign planning at the US Joint Forces Staff College, discusses moral leadership from the American perspective, and how it affects mission command. "This article posits that to achieve trust, one must begin with an understanding of values – its origins and development, and the effects of multiculturalism."

Lieutenant-Colonel (ret'd) Chantal Fraser then explores the world of diversity recruiting, contending that it is very important that the personnel serving Canada's armed forces reflect the demographics of the Canadian population-at-large. She opines that, given our shifting demographics, "…the Canadian military *can* and *must* significantly increase the percentage of women, visible minorities, and Aboriginal peoples who serve their country in uniform." Rounding out the last of our major articles, the Canadian Defence Academy's own Lieutenant-Colonel (ret'd) Bill Bentley takes a fresh look at the military philosophy of Carl von Clausewitz, with a specific attempt to provide "…a clear understanding of the relationship between the thought of Carl von Clausewitz and German Romanticism," and how a grasp of this relationship, "…greatly enhances our understanding of how this Prussian military thinker constructed his unique theory of war, and what he meant by it."

As promised, we have an inordinate number of opinion pieces in this issue. Adam Chapnick, Deputy Director of Education at the Canadian Forces College in Toronto, leads with a compelling argument for the establishment of centres of teaching excellence in the military context throughout our armed forces. He is followed by Cullen Downey and Nick Deshpande, who make a strong case for the revitalization of our army's patrol pathfinder capabilities. Then, the distinguished academic Robert Jay Glickman, currently a Professor Emeritus in the Department of Spanish and Portuguese at the University of Toronto, focuses upon this era of rapid change in which we live, then discusses the ways in which these changes affect "…recruitment, deference to authority and training. " Glickman then makes a suggestion, "…with respect to the acquisition of innovations that can increase the military's institutional and operational effectiveness."

Garrett Lawless, an air mobility pilot with the CAF currently serving as a Military Assistant to the Minister of National Defence, then offers, given that in the age in which we live, classical war is either dead or the human race is doomed, war in this age of economic globalization "…is also prohibitively bad for business, and the new requirement for a stable and lasting peace is the provision to all humans of a future worth living for." Captain Pascal Lévesque, a military lawyer, then draws an interesting comparison between the Canadian and the American military justice systems. Finally, Lieutenant-Colonel Debbie Miller, the Senior Staff Officer for Strategic Planning at the Canadian Defence Academy in Kingston, sings the virtues of Individual Training and Education (IT&E) modernization for the Canadian Armed Forces, and argues that "…IT&E Modernization will meet operational requirements by creating a modern, agile, integrated learning environment with global access that empowers Canadian Armed Forces personnel."

We then offer resident defence commentator Martin Shadwick's reflections upon search and rescue with respect to the Office of the Auditor General's report on the subject, and close with a number of book reviews to hopefully pique our readership's interests.

Until the next time.

David L. Bashow
Editor-in-Chief
Canadian Military Journal

LETTERS TO THE EDITOR

As a researcher in the field of military theory, I read with some interest the paper on Complexity Theory that was published in *CMJ* 13.2.[1] From the presentation given, Complexity theory seems to me to be concept in search of validation, and at present it has nothing to offer military theory except distraction.

Complexity Theory is not to be confused with Computational Complexity Theory. The latter creates a science because it provides knowledge systematically; the former does not. Complex Computational Theory is a branch of applied mathematics, and its analysis and conclusions would be true and valid even if no complex computational problems existed. Complexity Theory, in its applications, seems to be a branch of applied mathematics also; but it has no analysis, no theorems, no variables, and no co-variant relations of its own; and it seems to require the existence of something in matter to express itself. As the author himself admits, "…Complexity Theory lacks integrated theoretical foundations… The complexity research field is not yet mature and is more akin to a loose network of interconnected and interdependent ideas." The field lacks, in other words, the very things which make a science, a science.

If Complexity Theory created a science as Computational Complexity Theory does, then with a single analysis and a set of variables and equations Complexity Theory would be able to forecast the shape of snail shells, the butterfly-induced tornados of Texas, the outbreak of the next world war, and optimize package delivery, as the author suggested the theory either could do or has done. However, the analysis and the associated common set of variables and equations by which these events could be forecasted have not yet been discovered. The past successes which the author claimed for Complexity Theory told us nothing new, or amounted to facts that can be obtained by common sense observation.

What would be pernicious is an embrace of the belief that somehow Complexity Theory could be predictive of human decisions, and especially the outcome of an extended chain of decisions. Such belief would be wrong. Every decision maker is always capable of choosing not to do what his judgement tells him is necessary. To say otherwise is to impute determinism to human behaviour that hitherto has gone undetected. The theory also has no way of accounting for human creativity and adaptiveness, since these traits are inherently unpredictable in their products. Consequently, to suggest that Complexity Theory might be able to solve the problem of defeating a decentralized terrorist group, stabilizing a region, building trust with residents, and gaining advantage over an enemy force in the battlefield is to place unwarranted faith in a single scientific analysis - if it comes into being.

Military theorists, strategists, and tacticians do employ the products of other disciplines in their calculations. These imported products constitute forms of knowledge. A commander may base a decision upon a weather forecast, and a weather forecast is a product of the science of meteorology. He may employ a topographical map in planning an operation, and a map is the empirical knowledge of geography expressed through the art of cartography. His chief of artillery may promulgate ballistics tables for his new artillery pieces, and ballistics tables are products of the science of ballistics. All the Commander needs to know are the products of these other disciplines; he does not himself need to be a meteorologist, a geographer, a cartographer, or an expert in theoretical ballistics. He needs to be knowledgeable about results, not of the details by which these results are obtained. (Clausewitz referred to this fact as the "Great Simplification," which explained why great wartime commanders sometimes arose from occupations quite unrelated to the military, while learned pedants never turn out to be great commanders.)

The reason why the products of meteorology, empirical geography, and ballistics are employed in the calculations of strategy, tactics, and military science is that these products are knowledge. Their propositions are true in reality. Their truth content does not rely upon their being useful the military. The bridge marked on the map really exists at the position indicated. The artillery piece, fired at a particular azimuth and elevation, will cause the shell to land at the position desired. There is a powerful element of certainty about knowledge; and the commander who has his own complex problems to solve needs certainty (or at least reliability) in as many of his input variables as possible. Uncertainty and unreliability are only slightly better than misleading information, to the commander. To describe a problem as a complex one with extreme sensitivity to unknown boundary conditions is trivial, for tells the Commander nothing that his common sense has not told him already.

Since Complexity Theory is not organized as a science, what it offers, at best, is uncertainty. We cannot be reasonably certain that the non-trivial, empirical conclusions Complexity Theory reaches about its subject matter are true in reality. The non-trivial conclusions it reaches are unreliable in actual practice. Trial and error conducted under a fancy name is still trial and error. This being the case, the suggestion that Complexity Theory ought to be embraced by military theorists amounts to a request for an admission to respectability that is not deserved. It asks for validation on the basis of promises. Until Complexity Theory can demonstrate that it offers knowledge unique to itself, there is no reason for military theorists, strategists, and tacticians even to look at it.

For Complexity Theory to have knowledge unique to itself the theory needs be able to create a science. The analysis, the variables and equations of the theory need to be true and valid even when they are not expressed in matter. The theory, according to the author, has not yet reached that stage of development.

Yours truly,
Vincent J. Curtis

Mr. Curtis, MSc, *began his post-university career as a research scientist for the Ontario Research Foundation. He then started a scientific consulting business and later a manufacturing business, both of which he still runs.*

NOTE

1. Stéphane Blouin "An Overview of Complexity Science and its Potential for Military Applications" *CMJ* Vol 13.2, 2013, pp26-36.

LETTERS TO THE EDITOR

Dear CMJ,

In his article in Vol.13, No.2, entitled *Active Protection Systems: A Potential Jackpot to Future Army Operations*, Captain Michael MacNeill very logically and articulately laid out the justification for soft-bubble protection for infantry and armour personnel. Losses such as those suffered at Verrieres Ridge in Normandy are unacceptable, militarily or politically. It is time to protect our front-line ground troops as well as we protect our air and sea forces, with expensive but effective alternatives to heavier armour. Drones and better near-range intelligence will help as well. Soldiers are too valuable to be thrown into battle without adequate protection and support.

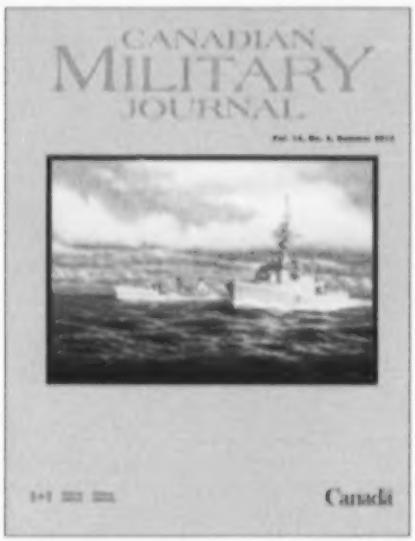
Major (ret'd) Charles Hooker
Royal Canadian Corps of Signals

Dear CMJ,

Peter Denton's review of my book *Winning the War on War* (Summer 2013 issue) contains a number of factual errors. He writes that "the body count in the Democratic Republic of the Congo continues to spiral into the millions." I devoted four pages of my book (which he does not reference) to DRC mortality estimates. Regardless whether you conclude as I do that the "millions" estimates are too high, data indisputably show a steady decline of mortality rates in the DRC since the main war ended in 2003.

Denton goes on to say that today's little wars, such as in Iraq or the Central African Republic, are "just as real and violent as any European war to those who are its victims." This is literally true, as I mention in the book, in the sense that a war victim is just as dead if he or she dies in a skirmish in the bush in central Africa or dies in the siege of Stalingrad. However, this does not make the two events equivalent, or show that we have made no progress by moving from World Wars to today's low-intensity conflicts.

Finally, Denton is simply flat-out wrong to say that the "structural death toll caused by famine, disease, lack of clean water" and so forth make our time "just as tinged with the blood of innocents as has always been the case." The undisputed data on these scourges show dramatic improvements since the Cold War ended. From 1990 to 2012 worldwide, 2 billion more people gained access to clean water, annual deaths of children under five dropped from 12 million to 8 million, and measles death fell by 85 percent (all despite population growth of almost 2 billion people). In my view, the decline of armed conflict worldwide has contributed to this progress, mostly by helping economic growth, but whatever the cause nobody can deny these gains exist.



The positive trends of recent decades could reverse in the future, as I have often noted, and indeed the war in Syria has pushed world battle death totals back upward, though not yet close to Cold War levels. Policy makers worldwide, from the Canadian Forces on down, should analyze what succeeds and fails in mitigating armed conflicts, so that good policies can help reduce future violence. Getting the facts right would be a good place to start.

Joshua S. Goldstein
Professor Emeritus of International Relations
American University, Washington DC

ASSESSING AND MANAGING ETHICAL RISK IN DEFENCE

J. Peter Bradley and Shaun P. Tymchuk

Lieutenant-Colonel (ret'd) Peter Bradley, CD, PhD, *teaches psychology and ethics at the Royal Military College of Canada.* Lieutenant-Colonel (ret'd) Shaun Tymchuk, CD, MA, *is an infantry officer with extensive experience in operations and training, and a graduate of RMC's War Studies Program.*

Introduction

In recent years, the Canadian Armed Forces (CAF) experienced a number of highly publicized cases of wrongdoing, ranging in severity from neglect of professional duties, to murder.[1] While these episodes varied in the extent to which transgressors violated accepted standards of behaviour, the misconduct was destructive on many levels, causing grievous harm to victims, tarnishing the reputation of the Department of National Defence (DND) and the CAF, and diverting resources from other important work. Together, these transgressions and others like them indicate that DND and the CAF can expect violations of this nature to occur again in the future.

Recognizing that DND and the CAF, like all human systems, will experience ethical failures at times, the aim of this article is to raise awareness about ethical risk analysis, the process by which defence leaders can assess their organization's vulnerability to wrongdoing and to respond appropriately when misconduct occurs. We will commence this work by showing why it is important for members of the defence community (service members and civilians alike) to behave ethically. Second, we explain what we mean by the term 'ethical risk.' Third, we provide some thoughts on managing ethical risk. Fourth, we outline a process for assessing ethical risk. Fifth, we close with some recommendations on how DND and the CAF can protect themselves from the harmful consequences of ethical failure.

The Importance of Ethical Behaviour

There are at least six reasons why military personnel and defence employees should behave ethically. First, Canadian law and the international law of armed conflict require it. Second, unethical behaviour by members can seriously damage the credibility of the military institution at home and erode vital public support, as we saw in the case of the Canadian

Airborne Regiment in Somalia.[2] Third, ethical misbehaviour by even a few individuals at the tactical level can result in mission failure at the strategic level. For example, the guards and interrogators who tortured detainees at the Abu Ghraib prison in Iraq became known in the United States defence community as "…the six guys who lost us the war."[3] Fourth, Canada's success in military missions requires that its forces work well with allied forces and local people in operational theatres. Unethical behaviour by military personnel can undermine these relationships, jeopardize operational outcomes, and damage the international reputation of the CAF and the nation. For example, when Sub-Lieutenant Jeffrey Delisle was convicted in 2013 of selling secrets to the Russians, some commentators suggested his transgressions might make allies reluctant to share intelligence with Canada in the future.[4] Fifth, some types of unethical behaviour, like theft and waste, can be very expensive. Finally, moral distress and psychological injury can incapacitate soldiers who participate in or even witness ethical violations.[5]

> "The CAF does not have an official definition of 'ethical risk,' but it has two definitions of 'risk.'"

Defining Ethical Risk

The CAF does not have an official definition of 'ethical risk,' but it has two definitions of 'risk.' The first describes risk as "any circumstance which exposes a decision maker or course of action to some hazard which may produce either a negative effect or else prevent or impede the attainment of one or more objectives."[6] The second defines risk as "…a possible loss or negative mission impact stated in terms of probability and severity."[7]

Building upon these definitions of generalized risk, our definition of ethical risk has four parts: (1) ethical risk manifests in the form of a wrongdoing, which has ethical, moral, or legal overtones; (2) the wrongdoing is caused (intentionally or not) by agents of the military, namely anyone working for the military, whether they are soldiers, sailors, or air personnel in uniform, civilian employees of the military, or contractors who may have been temporarily hired for specific missions; (3) the wrongdoing has the potential to impact negatively on the force's ability to perform its mission, and by mission, we mean

Credit: Canadian Press CP 03487786 by Andrew Vaughan

Sub-Lieutenant Jeffrey Delisle

Wrongdoing Type	Specific Examples
Stealing	Stealing funds Stealing property, materiel Accepting favours, bribes, kickbacks Giving unfair advantage to contractors Abuse of office
Waste	Managing a program badly Wasting organizational assets
Mismanagement	Covering up poor performance Making false reports or projections of performance
Safety violations	Using unsafe or non-compliant products Unsafe working conditions
Sexual harassment	Unwelcome sexual advances Requests for sexual favours Verbal or physical contact of a sexual nature
Unfair discrimination	Discrimination based on factors that are not job related, including freedoms from discrimination protected by *The Canadian Charter of Rights and Freedoms* (i.e., race, sex, religion)[8]
Violations of the law	Laws of war Rules of engagement Queen's Regulations and Orders Relevant military regulations
Other ethics violations	Misconduct which violates professional military standards, but is not covered by the other categories (i.e., rampant careerism).

Table 1
Types of Wrongdoing[9]

the full range of military activities conducted in operations, training, or in garrison; and (4) ethical risk can be reduced before the wrongdoing occurs and mitigated, to some extent, thereafter.

We recognize that wrongdoing is a broad concept, and therefore list in Table 1 a range of unethical, immoral, and illegal behaviour that defence leaders might encounter in their units.

Managing Ethical Risk

Managing ethical risk is about anticipating, preventing, mitigating, and surviving ethical failures.[10] Consequently, an effective ethical risk management program should focus upon preventing ethical failures before they happen, and responding to misbehaviour after it has occurred.

Preventing Ethical Violations

The military has several tools at its disposal for preventing transgressions, including ethics (professional), codes and regulations, selection, training, and socialization.

Codes. DND and the CAF jointly endorse a code of values and ethics,[11] and the CAF has a code of conduct.[12] For the Canadian Army, *Duty with Discernment*, goes beyond the above-mentioned codes to describe in detail the ethical obligations of "ethical warriors" in operations.[13]

While most organizations have an ethics code or a similar list of encouraged (or prohibited) behaviours, there is some doubt about the effectiveness of these codes. They are less effective in organizations where the behaviours needed to survive in the organization differ from those espoused in the code.[14] That said, there is evidence that codes can have an effect.[15]

Enforcing codes and regulations. Organizations are usually more adept at *punishing unethical* behaviour than *rewarding ethical* behaviour. Because the CAF has many mechanisms in place for rewarding exemplary actions, it could easily find a way to acknowledge exceptionally ethical behaviour. One possibility is to establish an honour like the Golden Whistle Award presented by the Ottawa-based discussion group, "Peace, Order and Good Government."[16]

Recruiting and selection. Unethical behaviour could be prevented to some degree by strengthening CAF selection standards, but the gains in this area would be minor, and screening procedures at CAF recruiting centres are already lengthy.

Ethics training. Most Western nations provide ethics instruction to their military personnel, [17] but there is little evidence that such instruction is effective. To date, there has been only one published study on the effectiveness of military ethics training, and the results were positive. Using scripted instructional materials and movie vignettes, leaders in a U.S. Army *Stryker* Brigade in Iraq delivered battlefield ethics training to 3500 of the brigade's soldiers. After the

Air Commodore Leonard Birchall, CM, OBE, DFC, CD, a true Canadian hero by any measure.

training, a smaller group of soldiers completed a survey from which researchers determined that the instruction had contributed to lower levels of battlefield ethics violations, and increased willingness to report wrongdoing.[18]

Some researchers have suggested that ethics instruction is more effective when it is included within professional training rather than taught as separate courses. Providing ethics training in the form of stand-alone courses delivered by civilian experts or others from outside the professional community will simply reinforce the notion that ethics is not a core military competency. Conversely, having it taught by organizational leaders will demonstrate that ethics is an integral element of military operations.

Socialization. While soldiers can learn a great amount from formal training sessions, one should not underestimate the impact of informal, vicarious learning. Research has shown that the ethical attitudes and behaviour of individuals are shaped by co-workers and immediate supervisors,[19] a point which is regularly reinforced in military literature. A case in point is the inspirational leadership and outstanding moral example provided by Air Commodore Leonard Birchall during three-and-a-half years of confinement in Japanese prisoner of war camps during the Second World War.[20]

Responding to Ethical Violations

When organizations experience a serious ethical violation, they must respond in ways that will preserve their ethical integrity and reputation, demonstrate that unethical conduct is not tolerated, minimize the costs of the unethical actions, restore the damage done, and provide assistance to the victims and perpetrators.[21] The organizational response to ethical wrongdoing will be most effective when it is based upon the following principles:

Understanding and learning. Investigations of ethical misconduct fundamentally seek to understand the root causes of ethical risk within the organization, so that effective remediation can occur. The completed investigation should inform decision making on any remedial action required. Stripped of personal detail, the results should also be shared extensively to demonstrate commitment to ethical performance and compliance, and to further ethics training and education.

Communication. Proactive and candid communication with both internal and external audiences is essential when serious ethical breaches come to light.[22] Military personnel and the Canadian public expect senior leaders, as stewards of the military profession, to speak for the institution in dire situations, and to do so in an honest and forthright manner. Anything less will fail to satisfy the inevitable thirst for information, and risk further damage to the reputation of the organization.[23]

For an excellent example of messaging in response to ethics violations, readers should view the video of Lieutenant-General David Morrison, Chief of Army in Australia, speaking out against alleged sexual misconduct by some soldiers and officers. Carried first on internal military media and then public Australian media, his message was unequivocal: Such behaviour is inconsistent with Australian values, and "… those who think that it is OK to behave in a way that demeans or exploits their colleagues have no place in this army."[24]

Punishment. Prompt and fair sanctions must be the inescapable consequence of serious violations of an organization's ethical code of conduct.[25] Accordingly, *The DND and CF Code of Values and Ethics* states that CAF members who fail in their ethical obligations may be subject to change of duties, disciplinary action under the *National Defence Act*, or administrative action including release from the CAF.[26] Consequently, when sentencing Captain Semrau

Lieutenant-General David Morrison, AO, Chief of Army, Australia

following his conviction on the charge of disgraceful conduct, the presiding military judge stated that it was necessary to send a clear message to all concerned that such behaviour is unacceptable, and it will not be tolerated.[27]

Assessing Ethical Risk

The idea behind ethical risk analysis is to identify threats and vulnerabilities before they lead to ethical failure, so that they can be eliminated or their severity of impact reduced. Unfortunately, ethical risk analysis may not be well understood in the defence community. *Chief of the Defence Staff Guidance to Commanding Officers* directs commanding officers (COs) to manage ethical risk, but it does not provide any advice on how to accomplish it.[28] The Army Ethics Program (AEP) recommends that COs assess unit ethical risk prior to assuming command, after taking command, and when warned for an operational mission; however, the methods suggested for this do not make use of established CAF operational planning and operational risk management procedures.[29] This apparent gap between *precept* and *process* might cause some commanders to overlook ethical risk analysis in their unit mission planning, or to treat it as a lower priority activity. There is clearly a need to incorporate ethical risk in CAF doctrine and procedures for operational planning and operational risk management, but that is a subject for another article. For the present, we will provide some practical suggestions on how to assess ethical risk. Essentially, ethical risk analysis involves two steps: considering where the threats are, and gathering hard data, from surveys and other measures, to confirm the extent of potential risks.

A Conceptual Framework for Analysing Ethical Risk

Ethical risks are context-dependent, meaning that they will vary according to environmental characteristics like geography, type of work one is engaged in and such. For example, many of the ethical threats facing military personnel who work in logistics are different than those facing medical staff and personnel in other occupations. At the same time, there are threats and vulnerabilities which are ubiquitous, such as the influence of charismatic, immoral peers and leaders.

We recommend analysing ethical threats and vulnerabilities at three levels – the environment, the organization, and the individual – in order to consider all potential risks. There are unique risks at each of these levels, but some risks spill over to other levels, manifesting themselves in slightly different ways, depending upon the level observed.

The environment. Many of the environmental factors which influence ethical attitudes are based in the social and political norms that shape society. These social and political influences are *pervasive* and often *subtle*, so much so that individuals are often unaware of their impact.

The fortunes of political leaders in democratic nations turn on the support they receive from their electorate, so they tend to emphasize the *positive* and downplay the *negative*, a practice which is apparent to all, but especially so for government officials and military officers who work at senior levels. One potentially harmful consequence of this influence can be reluctance of some senior leaders to

communicate frankly about defence matters. (We are not talking here about military secrets which should be kept from potential enemies.) High-level decisions impact on many stakeholders, and sometimes, there are strong pressures to act in a particular way that will benefit some stakeholders over others. Transparency ensures that decision makers will consider the implications for all who may be affected. But when there is a lack of transparency, decision makers are more susceptible to decision-making errors like justification, self-deception, and 'groupthink,' and are more likely to choose options which are ethically flawed. For more specifics on this issue, see Professor Stephen Saideman's article in which he criticizes DND for a lack of openness and a habit of denying the existence of problems.[10]

> "The fortunes of political leaders in democratic nations turn on the support they receive from their electorate..."

Another environmental level risk stems from the desire within the political-military sphere to minimize the danger facing one's soldiers in operations. In the Western World, this has led to what Martin Shaw calls risk-transfer war, a style of fighting which relies upon precision weapons and media management.[11] Employing precision weapons transfers the risk of personal injury and death from one's own soldiers to enemy combatants and non-combatants, but it can also lead to the disproportionate and indiscriminate use of force (a violation of just war principles and international law). Managing the media has its own ethical risk, particularly when officials withhold information which should be reported.

In addition to the social and political influences described above, there is also the experience of combat itself, because in the words of Chris Hedges, former war correspondent and author, "…war exposes the capacity of evil that lurks not far below the surface within all of us."[12] Soldiers in combat can experience such intense pressure that some of them may lose their moral compass and commit horrible acts. Indeed, several recent studies provide empirical evidence that combat exposure can lead to ethical wrongdoing.[13]

The organization. The culture of an organization, if it is ethically challenged, can lead unit members to commit ethics violations. (Organizational culture refers to the spirit of an organization and the values and beliefs shared by its members.)[14] Four aspects of an organization's culture can lead its members to either engage in sound ethical behaviour or unethical actions.[15] First, there are the norms, which are rules within an organization, many of them informal and not written down, that guide the social behaviour of unit members. As an example, a unit that prides itself on getting the job done at all costs may inadvertently encourage its members to bend or break rules for wrong reasons. Second are the unit's leaders, those who have the ability to influence the perceptions and actions of other unit members? Informal and lower-level unit leaders are important here, because research has shown that "…it is co-workers and immediate supervisors, not distant executives, who often serve as role models for ethical behaviour at work."[16] Third is the extent to which unit

Captain Robert Semrau

Credit: DND photo HSC92-0949-300

Helping in Somalia, 1992

members obey authority figures and comply with unit regulations. Responsible obedience is required here, not blind obedience, because passive subordinates conforming to or colluding with bad leaders can create unethical units.[37] The best units, from an ethical perspective, consist of unit leaders with high moral principles who would never encourage their subordinates to engage in unethical actions, and responsible followers who can distinguish lawful direction from unlawful direction and have the moral courage to resist the latter. Fourth relates to the extent to which a unit holds its members accountable for their actions. Those units which promote accountability are more likely to have members who behave ethically than units which fail to punish unethical behaviour or neglect to reward morally superior actions. For a practical example of how these four elements of organizational culture can lead to unethical consequences in a military unit, the ethical failings of the Canadian Airborne Regiment in Somalia in 1993 is an instructive case.[38]

Careerism is an ethical threat. It thrives in the military because most individuals wish to be promoted, but it is a two-edged sword. On the positive side, the prospect of promotion can encourage people to work hard and to seek greater responsibility, thereby contributing to the organization. But careerism can also entice individuals to avoid their professional responsibilities by playing it safe, creating no waves, and being 'politically correct.'[39] At its worst, careerism can also lead subordinates to curry favour with their superiors by engaging in unethical behaviour, such as complying with ethically ambiguous orders, keeping problems quiet, failing to voice dissent when a situation calls for it, and basically 'going along' to get ahead.[40] The *Report of the Somalia Inquiry* gives a thorough account of careerist behaviours related to the selection and screening of personnel for the Canadian Airborne Regiment, actions which no doubt contributed to the Regiment's ethical failures in Somalia.[41]

Competition among individuals, units, or organizations that is not kept in check can result in an unhealthy lack of cooperation, which, in turn, can lead to neglect of some stakeholders' interests and ultimately cause ethical failures. On reading about the disagreement around the proper management of detainees in Afghanistan,[42] one wonders if competition between military officers and officials from other components of Canada's Afghanistan effort may have contributed in some way to the development of unsatisfactory detainee handling procedures, which resulted in scandal.

Military leaders cannot take corrective action if they do not know what needs to be fixed, so an important aspect of a unit's ethical culture is the effectiveness of the unit's system for reporting ethical failures to the chain of command. Usually, there are few problems in this area if the misconduct is witnessed by a leader, but it is less certain that a member who is not in a leadership position will report any misconduct he or she observes. Given that an important function of the Canadian military ethos is to "create and shape the desired military culture of the Canadian Forces,"[43] the CAF may have difficulty building a desirable culture if a sizeable portion of its unprofessional behaviour goes unreported. This is where internal 'whistle-blowing' mechanisms, such as the Army's Lamplighter program, can play an important role.[44] But such mechanisms will only be effective if members report infractions, leaders take action, and members recognize that the system is working.

CAF leadership doctrine states that the institution must be a learning organization, one that openly encourages the debate of new ideas, critically examines its successes and failures on an ongoing basis, and learns from experience.[45] The Canadian Public Service values the "self-reflective" learning organization for its ability to challenge its basic assumptions about *how* results are achieved, openly discuss its weaknesses, and courageously correct itself.[46] Although CAF leadership doctrine does not emphasize the link between organizational learning and ethics, this theme is explicit in the Government of Canada's Management Accountability Framework.[47] Regrettably, there are several recent indicators which suggest that DND and the CAF may be falling short of learning organization norms.

The first is the recent decision to discontinue the Officer Professional Military Education Program (OPME).[48] OPME consisted of a half-dozen courses (one of which was a university level course in leadership and ethics), which junior officers had to complete to advance in rank, but were also taken by many others for personal

Credit: DND photo AR2011-0487-011 by Master Corporal Dan Shumanit

development. The details of the new program have yet to be published, but early indications suggest the replacement program will fall short of the learning organization standard for ethics.

The second is the lack of opportunities for defence personnel to engage in public dialogue on ethics issues. DND and the CAF held about a half-dozen annual ethics conferences – called the Canadian Conference on Ethical Leadership – between 1996 and 2006, but they were discontinued. Similarly, an ethics symposium for general officers ran for several years in the early-2000s, but this activity appears to have ceased as well. On a more encouraging note, the Army recently collaborated with Queen's University to host a conference on the subject of ethical warriors in June 2013.[49]

The individual. While the environmental and organizational influences can seem abstract and their impact difficult to determine with certainty, they ultimately manifest themselves in the concrete actions of individuals where they are directly observable. The success or failure of military units depends upon the actions of its members, and, as previously mentioned, any system relying upon human performance is bound to have failures (as we so frequently observe in newspaper reports and newscasts).

At the individual level of analysis, ethical risks appear in the form of cognitive, motivational, and physical limitations of individual military members. For greater precision in analyzing these limitations, we can view ethical competence as consisting of four components: moral awareness, moral judgment, moral motivation, and moral action.[50] Individuals with low levels of moral awareness are less able to perceive the ethical demands of a particular event, hence they may not know what to do,[51] and are therefore more likely to make unethical choices. Moral judgment refers to the ability to reason through the moral implications of a particular situation to identify the most moral course of action. According to Kohlberg, an early researcher in this field,[52] some individuals at the lower end of the moral development scale will decide what is right on the basis of self-interest. Most adults operate a little higher on the scale, making decisions on the basis of normative influences, such as rules, regulations, and the opinions of others (most military personnel function at this level). A smaller group performs at the highest level of moral judgment and makes their moral choices on the basis of ethical principles. Judgment is related to intelligence, and like awareness, it can be improved with education and training. Moral motivation is like moral courage or will, so morally motivated individuals are able to subordinate their self-interest to higher-order ideals. Moral action refers to the ability to bring the three moral components of awareness, judgment, and motivation together to perform an observable, ethical act.

Three points warrant emphasis here. First, all four of the above-mentioned moral components can be viewed as abilities, so some people will be stronger in these capacities than others. Second, research has shown that moral awareness and judgment are most responsive to ethics instruction, but there are also a few studies showing that actual behaviour can be improved with moral training.[53] It is still not known how best to raise levels of moral motivation, but training may also help here, along with strong ethical examples

Credit: DND photo AR2011-0200-36 by Corporal Tina Gillies

gleaned from unit peers and leaders. Third, all of these moral competencies are vulnerable to decision-making errors and biases, so training sessions should devote some time to instructing individuals how to avoid mistakes in their decision making.

In addition to the moral capacities discussed above, personal disposition, attitudes, mood, and emotion can also influence ethical functioning. Individuals who are low on empathy are more likely to overlook the interests of others, and more likely to participate in harmful acts against others.[54] This is a potential problem in cohesive military units, where it is not uncommon to disdain members of out-groups. What may start as simple dismissal or rejection of an out-group can escalate into abuse in the absence of strong discipline or leadership. Ego strength is a strong antidote to unethical influences,[55] because it enables individuals to self-regulate and to resist harmful impulses. Fortunately, ego strength can be strengthened with training and experience. Locus of control also has an impact upon moral behaviour.[56] Individuals with an external locus of control believe that what they do will have little impact upon eventual outcomes, so they are more susceptible to unethical influences than individuals with an internal locus of control who believe that their actions can affect outcomes in some way. Leaders need to recognize that it is relatively easy for subordinates to adopt an external locus of control, particularly if they think their efforts are insignificant and have little impact upon the organization's performance. Ethics training can address this by requiring everyone to take responsibility for the organization's professional reputation.

"A number of measures have been developed for use in evaluating ethical risk, but most are owned by private firms and are only available to clients who purchase them."

Studies show that some job-related attitudes are associated with organizational misbehaviour. In particular, individuals who are dissatisfied with their jobs and/or have low levels of commitment to their organization are more likely to engage in workplace misconduct.[57] We also know, both from academic studies and from practical military experiences such as the My Lai massacre in 1968[58] and the Somalia scandal in 1993,[59] that emotions like anger and frustration can lead soldiers to engage in immoral behaviour.

Measuring Ethical Risk with Surveys

A number of measures have been developed for use in evaluating ethical risk, but most are owned by private firms and are only available to clients who purchase them. Fortunately, there are a number of tools within DND and the CAF which, with some minor revisions, could be used in assessing ethical risk. These are the Defence Ethics Program surveys,[60] the Human Dimensions of Operations surveys,[61] and three surveys originally developed for evaluating the AEP.[62] Another source of information which could be useful in ethical risk analysis is the *Annual Report of the Judge Advocate General to the Minister of National Defence on the Administration of Military Justice in the Canadian Forces*, which gives an overview of the summary trials and courts martial conducted in the CAF.[63]

Recommendations

1. *Integrate ethics into regular practices.* Ethics needs to be viewed as integral to military operations and a matter of importance to leaders, supervisors, and commanders, not a discretionary activity managed by staff or ethics experts.

2. *Incorporate ethics training into professional training.* Ethics instruction should be embedded within unit training, professional development activities, and career (i.e., leadership) courses to underscore ethics as a vital aspect of all defence work. Ethics training should rarely occur as a distinct, stand-alone activity.

3. *Develop ethics training materials for unit leaders.* Instructional materials should be developed by ethics experts for unit ethics training (i.e., scenarios, instructor notes, and presentations) and made available to everyone by placing these materials on the DEP website or other DND/CAF websites.

4. *Encourage leaders to be ethical role models.* Serving as an ethical role model for one's subordinates should be recognized as an important part of the leader's job, reinforced in leadership training, and assessed in performance evaluation reports.

5. *Include ethical risk analysis in operational planning doctrine and training.* Ethical risk analysis should be an integral element of the CAF operational planning process (OPP) and operational planning doctrine should be revised to give direction on how to consider ethical factors in OPP. Similarly, ethical risk management should be an integral element of the CAF operational risk management process, and should be covered in operational risk management doctrine.

6. *Employ surveys in ethical risk assessment.* Surveys currently used to measure ethics issues, like the DEP, HDO, and AEP surveys, should be reviewed and revised where practicable to make them more useful in assessing ethical risk. If necessary, new surveys should be developed to gather information on ethical threats and vulnerabilities.

7. *Poll service members on ethical risks.* DND employees and service members are a valuable source of information on ethical risk, and they should be canvassed to provide examples of ethical threats and vulnerabilities they have witnessed.

CMJ

NOTES

1 David Pugliese, "Sex abuse and silence exposed," in the *Ottawa Citizen*, 21 September 2009, at http://www.ottawacitizen.com/news/abuse+silence+exposed/2010032/story.html.. "Canada wanted Afghan prisoners tortured: lawyer," *CBC News*, 5 March 2010, at http://www.cbc.ca/news/canada/story/2010/03/05/afghan-attaran005.html. Michael Friscolanti, "A soldier's choice," in *Maclean's Magazine*, 24 May 2010, pp. 20-25. Rene Bruemmer, "Revelation of Affair Ruined his Life: Disgraced General," in *Postmedia News*, 21 July 2011, at http://news.nationalpost.com/2011/07/21/life-ruined-by-affair-disclosure-disgraced-general/ . "Col. Russell Williams pleads guilty to all 88 charges," *CBC News*, 21 October 2010, at http://www.cbc.ca/news/canada/story/2010/10/18/col-williams-court-1018.html.

2 Lieutenant-Colonel Bernd Horn, *Bastard Sons: An Examination of Canada's Airborne Experience 1942-1995* (St Catherines, ON: Vanwell Publishing, 2001), pp. 197-201. *Report of the Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia, Dishonoured Legacy: The Lessons of the Somalia Affair* (Ottawa: Canadian Government Publishing, 1997), ES-45/ES-46.

3 Dominic Streatfeild, *Brainwash: The Secret History of Mind Control* (New York: Thomas Dunne Books, 2007), p. 378.

4 Murray Brewster, "Jeffrey Delisle, Navy Spy, Removed From Canadian Military," Canadian Press, 13 February2013, at http://www.huffingtonpost.ca/2013/02/13/jeffrey-delisle-spy-removed-canadian-military_n_2680436.html.

5 Shira Maguen and Brett Litz, *Moral Injury in the Context of War*, undated at <http://www.ptsd.va.gov/professional/pages/moral_injury_at_war.asp.>.

6 *Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations* (Kingston, ON: Canadian Defence Academy Press, 2005), p. 132.

7 *Risk management for CF operations*, Joint Doctrine Manual B-GJ-005-502/FP-000 (2007), pp. 1-2.

8 *The Canadian Charter of Rights and Freedoms*, at http://publications.gc.ca/collections/Collection/CH37-4-3-2002E.pdf.

9 Table 1 is adapted from Near, Rehg, Van Scotter and Miceli, "Does Type of Wrongdoing Affect the Whistle-Blowing Process?" in *Business Ethics Quarterly* 14 (2004), pp. 226-227.

10 Robert C. Chandler, "Avoiding Ethical Misconduct Disasters," in *Graziadio Business Review*, 8 (3), (2005), at http://gbr.pepperdine.edu/?p=2314.

11 *DND and CF Code of Values and Ethics*, 18 July 2012, at http://www.dep.forces.gc.ca/dep-ped/code/code-eng.aspx.

12 *Code of Conduct for CF Personnel* (B-GG-005-027/AF-023) undated, at http://www.forces.gc.ca/jag/publications/oplaw-loiop/cfcc-ccfc-eng.pdf.

13 Richard J. Walker, *Duty with Discernment: CLS Guidance on Ethics in Operations*, Strategic Edition (Ottawa: Directorate of Army Public Affairs, September 2009), (B-GL-347-001/FP-000), pp. 5-6.

14 John Dobson, "Why Ethics Codes Don't Work," in *Financial Analysts Journal*, 59(6), (2003), p. 33.

15 LRN (formerly Legal Research Network), "The impact of codes of conduct on corporate culture," 2006, at <http://www.ethics.org/files/u5/LRNImpactofCodesofConduct.pdf >. L.K. Treviño, G.R. Weaver, and S. Reynolds, "Behavioural Ethics in Organizations: A Review," in *Journal of Management*, 32(6), (2006), pp. 951-990.

16 See the web site of Canadians for Accountability, at <http://canadians4accountability.org/golden-whistle-award/#2012>.

17 Paul Robinson, Nigel de Lee, and Don Carrick (eds), *Ethics Education in the Military* (Aldershot, Hampshire, UK: Ashgate, 2008).

18 C.H. Warner, G.N. Appenzeller, A. Mobbs, J.R. Parker, C.M. Warner, T. Grieger and C.W. Hoge, "Effectiveness of battlefield-ethics training during combat deployment: a programme assessment," in *The Lancet*, pp. 378, 915-924.

19 G.R Weaver, L.K. Trevino and B. Agle, "Somebody I look Up To: Ethical Role Models in Organizations," in *Organizational Dynamics*, 34 (4), (2005), p. 314.

20 "Leadership," in *The Canadian Air Force Journal*, Winter 2009, Vol 2, No 1, pp. 28-40.

21 Chandler, pp. 2, 5.

22 O.C. Ferrell and Linda Ferrell, "Ethical Disaster Recovery Model for Marketing," online abstract, at http://www.sbaer.uca.edu/research/mma/2003/papers/30.pdf. Chandler, p. 2.

23 LRN, "Ethics and compliance risk management: Improving business performance and fostering a strong ethical culture through a sustainable process," p. 9, at. http://www.ethics.org/files/u5/LRNRiskManagement.pdf.

24 Rachel Olding, "Unlikely feminist hero: Army chief's video message draws plaudits, *The Age*, 14 June 2013, at http://www.theage.com.au/opinion/political-news/unlikely-feminist-hero-army-chiefs-video-message-draws-plaudits-20130614-2o86b.html

25 Chandler, pp. 7-8.

26 *DND and CF Code of Values and Ethics*, Paragraph 7.

27 *R. v. Semrau*, 2010 CM 4010, *Reasons for Sentence*, para 52, at http://www.jmc-cmj.forces.gc.ca/assets/CMJ_Internet/docs/en/2010cm4010.pdf.

28 *CDS Guidance to COs*, Chapter 3 - "Defence Ethics and Senior Leadership," para 302.2, at http://www.army.forces.gc.ca/land-terre/aep-peat/lfco-ocft/annexa-eng.asp. (Annex A to Land Force Command Order (LFCO) 21-18, Army Ethics Program (AEP)).

29 AEP para 5.b (3), Annex B (Supplement to Chapter 3 of *CDS Guidance to COs*: Commanding Officer's Unit Ethics Plan), paras S-304.4, S-305.2, S-305.7, S-307.1, at http://www.army.forces.gc.ca/land-terre/aep-peat/lfco-ocft/annexb-eng.asp.

30 Stephen Saideman, "The Canadian Forces have a dangerous habit of denial," in *The Globe and Mail*,

15 January 2013, at http://www.theglobeandmail.com/commentary/the-canadian-forces-have-a-dangerous-habit-of-denial/article7353925/.

31 Martin Shaw, *The New Western Way of War: Risk-Transfer War and its Crisis in Iraq*, (Cambridge, UK: Polity Press, 2005), pp. 1-2.

32 Chris Hedges, *War Is a Force That Gives Us Meaning* (New York: Anchor Books, 2002), p. 3.

33 J.E. Wilk, P.D. Bliese, J.L. Thomas, M.D. Wood, D. McGurk, C.A. Castro, and C.W. Hoge, "Unethical Battlefield Conduct Reported by Soldiers Serving in the Iraq War," in *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 201 (4) (2013), pp. 259-265.

34 Linda Klebe Trevino, "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model," in *Academy of Management Review* Vol. 11, No. 3 (1986), p. 611.

35 *Ibid*.

36 Weaver, Trevino, and Agle, p. 314.

37 Art Padilla, Robert Hogan, and Robert B. Kaiser, "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments," in *The Leadership Quarterly*, 18, (2007), pp. 182-183.

38 J.P. Bradley, "Why People Make the Wrong Choices: The Psychology of Ethical Failure," in Th.A. van Baarda and D.E.M. Verweij (eds), *The Moral Dimension of Asymmetrical Warfare: Counter-Terrorism, Democratic Values and Military Ethics* (Leiden, Netherlands: Martinus Nijhoff Publishers, 2009), pp. 217-311.

39 G.I. Wilson, "Careerism," in Winslow T. Wheeler (ed), *The Pentagon Labyrinth: 10 Short Essays to Help You Through It* (Washington D.C.: Center for Defense Information, 2011), pp. 44-45, at http://dnipogo.org/labyrinth/.

40 *Ibid*, p. 54. See also, Chris Hedges, "The Careerists," posted on *Truthdig*, 23 July 2012, at <http://www.truthdig.com/report/item/the_careerists_20120723/>, and Lecture at the U.S. Military Academy by Secretary of Defense Robert M. Gates, 21 April 2008, at http://www.defense.gov/speeches/speech.aspx?speechid=1233.

41 *Report of the Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia*, pp. 501-541.

42 Janice Gross Stein and Eugene Lang, *The Unexpected War: Canada in Kandahar* (Toronto: Viking, 2007), pp. 246-258; Murray Brewster, *The Savage War: The Untold Battles of Afghanistan* (Mississauga, ON: John Wiley and Sons, 2011), pp. 63-68.

43 *Duty with Honour*, p. 26.

44 See the AEP, Appendix 2: A soldier's primer on military ethics, at http://www.army.forces.gc.ca/land-terre/acp-peat/duty-servrir/appendix_2-appendice_2/primer-introduction-eng.asp.

45 *Duty with Honour*, p. 68; *Conceptual Foundations*, pp. 93, 131; *Leadership in the Canadian Forces: Doctrine*, pp. 13, 31.

46 See "A Primer on the Learning Organization," February 2007, at http://www.tbs-sct.gc.ca/dev/dwnld/lapn-eng.pdf.

47 Treasury Board of Canada Secretariat, "Management Accountability Framework," at http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/overview-apercu/elements-eng.asp.

48 According to internal CAF communication dated 1 November 2012, the OPME Program will cease to be delivered on 30 April 2013. (Para 2 of Canadian Forces General (CANFORGEN) message 218/12, dated 011212Z November 2012).

49 Kingston Conference on International Security 2013: Ethical Warriors: The Profession of Arms in Contemporary Perspective, 10-12 June 2013, Kingston, Ontario, at <http://www.queensu.ca/kcis/index.html>.

50 D. Narvaez and J.R. Rest, "The Four Components of Acting Morally," in W.M. Kurtines and J.L. Gewertz (eds.), *Moral Development: An Introduction* (Boston, MA: Allyn and Bacon, 1995).

51 Marilyn B. Hollar, "Risk Management Ethics," in *Rough Notes* (August 2004), at <http://www.roughnotes.com/rnmagazine/08cdindex04.htm>.

52 Lawrence Kohlberg, "Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach," in T Lickona (ed.), *Moral Development and Behavior: Theory, Research and Social Issues* (New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1976), pp. 34-35.

53 E.P. Waples, A.L. Antes, S.T. Murphy, S. Connelly and M.D. Mumford, "A Meta-Analytic Investigation of Business Ethics Instruction," in *Journal of Business Ethics*, 87 (2008), p. 139.

54 N. Eisenberg, "Emotion, regulation, and moral development," in Annual *Review of Psychology*, 51 (2000), pp. 665-697.

55 Trevino, p. 609.

56 A. Forte, "Locus of control and the moral reasoning of managers," in *Journal of Business Ethics*, 58 (2005), pp. 65-77.

57 Vardi and Weitz, p. 133.

58 Michael Bilton and Kevin Sim, *Four hours in My Lai* (London: Viking, 1992).

59 Horn, p. 197.

60 D.L. Messervey, G.T. Howell, T. Gou, M. Yelle, *2010 Defence Ethics Survey Report*. Defence Research and Development Canada DGMPRA TM 2011-037.

61 G. Ivey, S. Blanc, M. Therrien, and H. McCuaig-Edge, "Human Dimensions of Operations Project: Transformation and Impact" (paper presented at the 51st Annual International Military Testing Association conference, Tartu, Estonia, 2-5 November, 2009).

62 J.P. Bradley, D.F. O'Keefe, A.T. MacIntyre, J.D Lagacé-Roy, & B.A. Ball, *Measuring the Effectiveness of the Army Ethics Program: Army Ethics Program Evaluation Project, Year-end Report for Fiscal Year 2007/08* (Kingston, ON: Royal Military College of Canada, 2008).

63 This report is available online at <http://www.forces.gc.ca/jag/publications/index-eng.asp.>.

Credit: DND photo AR2011-022-67 by Corporal Tina Gillies

Benjamin Franklin, John Adams, and Thomas Jefferson (left-to-right) writing the Declaration of Independence, 1776. Painting by Jean Léon Jérôme Ferris

VALUES, ETHICS, AND MISSION COMMAND: TRUST AS A CONSCIOUS ACT OF FORCE

Dan McCauley

"The earth always belongs to the living generation. They may manage it then, and what proceeds from it, as they please, during their usufruct.... Every constitution then, and every law, naturally expires at the end of 19 years. If it be enforced longer, it is an act of force, and not of a right."

Thomas Jefferson, 1789[1]

Introduction

The U.S. Constitution never became the 'living' document that changed every generation as Thomas Jefferson envisioned. Instead, its principles and core values have remained steadfast throughout the centuries against many internal and external challenges, some mere fads, and others far graver. Circumstances change, however, and the conditions that existed when Jefferson, James Madison, and others established a fledgling nation uncertain of its continued existence have changed to one today in which the United States is positioned as the world's sole superpower. As the nation matured, each change in environmental condition required a reexamination of its underlying principles and values. The abolishment of slavery, women's suffrage, the establishment of social security, and gay rights are examples of such introspection and reevaluation.

Although the wars in Iraq and Afghanistan have changed the Joint Force in ways not yet fully known,[2] there are visible signs that the values and ethics that have been the hallmark of U.S. operations suffer from neglect, or, at a minimum, are fraying around the edges. Examples of this neglect are evident throughout the Joint Force. Last summer, a military court convicted an *Air Force* instructor, one of 12 implicated in a sexual misconduct scandal, of raping one female recruit and sexually assaulting several others.[3] Seven Army soldiers and two Marines received administrative punishment as part of the continuing Secret Service prostitution scandal from the spring of 2012. Additional fallout

Dan McCauley *is a National Defense University assistant professor at the Joint Forces Staff College located in Norfolk, Virginia. Professor McCauley is a retired United States Air Force pilot and currently instructs national security strategy and theater campaign planning for senior US and international officers. He is pursuing his doctorate in Strategic Leadership.*

Credit: DefenseImagery.Mil photo 111220-F-MQ591-435 by Senior Airman Perry Aston

Chairman of the Joint Chiefs of Staff General Martin E. Dempsey

from that scandal resulted in one Air Force member reprimanded, while final decisions are pending on two Navy sailors.[4]

Moral leadership not only consists of ethical beliefs and assumptions, but also actively and positively supports what is just or right. Moral decisions must be in consonance with ethical principles, unselfish,[5] and positively reflect the Profession of Arms and those who are the guarantors of the Constitution.[6] Every generation, including this one, must determine how it will live collectively and according to what agreed upon values. The Joint Force's ability to define and inculcate its values or code of conduct across the Joint enterprise is critical to reducing the tension between competing operational and cultural requirements and in fully instituting the concept of mission command.

"To achieve Chairman of the Joint Chiefs of Staff (CJCS) General Martin Dempsey's vision of mission command, trust must be the cornerstone of the effort."

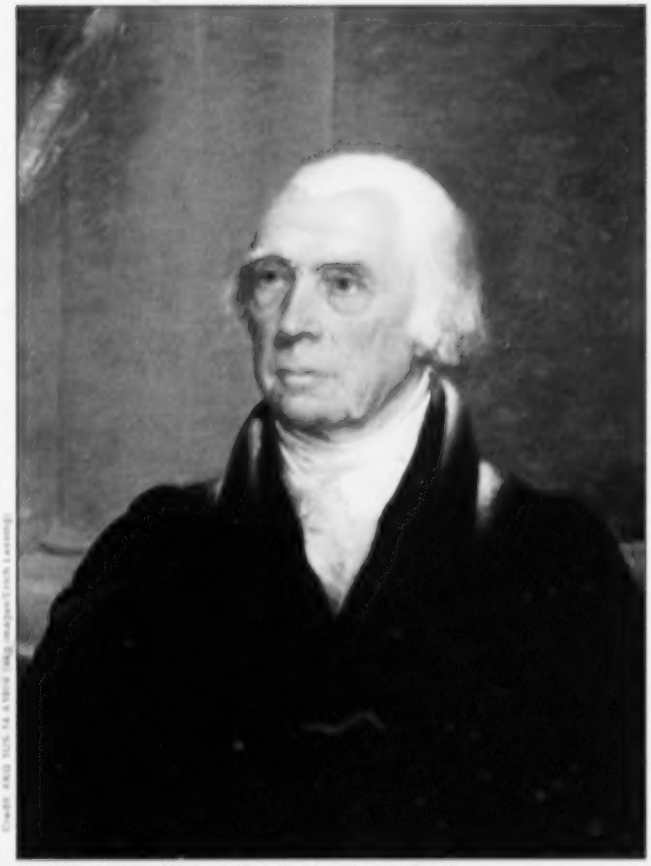
To achieve Chairman of the Joint Chiefs of Staff (CJCS) General Martin Dempsey's vision of mission command, trust must be the cornerstone of the effort.[7] Without trust, shared understanding and intent will be nothing more than empty platitudes that are acknowledged but ignored throughout the joint force. Without trust, a joint culture will espouse one set of values while acting upon another. This article posits that to achieve trust, one must begin with an understanding of values—its origins and development, and the effects of multiculturalism. Next, ethics or values-in-action are shown as the linkage between values and trust. Third, trust is explored as an intervening variable between a leader and organizational success. Fourth, leadership as expressed in mission command is analyzed. Finally, recommendations are proposed for developing trust throughout the Joint Force.

Values and Culture

In 1789, Thomas Jefferson wrote to his old friend, James Madison, that each generation was sovereign and that the rights and laws of one generation should not impede or limit future generations. Thus, each successive generation must determine through active measures the laws by which that generation will abide. Madison acknowledged Jefferson's logic, but argued that there is value in stability, and "…without such continuity there is no nation."[8] As Madison clearly tells Jefferson, each generation is not self-contained or purely self-interested; rather each builds upon the other making improvements to be subsequently improved upon by later generations. Although Madison's position was far more rational and logical, Jefferson's point was that actions of past generations should not impede or limit

their successor's ability to act as they see fit.[9] Each generation must understand the hard-earned sacrifices from previous generations as espoused in laws and values, and interpret them for application to the current context.

Whereas laws are legally binding,[10] values are defined as "constructs representing generalized behaviours or states of affairs that are considered by the individual to be important."[11] Values provide the foundation for the Profession of Arms, which the Joint Force uses as a guide for personal and professional purposes. Values influence a person's perception of situations and problems, and they influence preferences, aspirations, and choices.[12] Often unspoken and taken for granted, values are frequently difficult to articulate. Part of the difficulty in defining values is that a range of behaviours may satisfy stated values, and contextual nuance often shapes value application. In all global organizations, personal or organizational values frequently conflict with other value systems, rather than supporting one another. In a multicultural strategic environment, the lack of a strong institutional commitment from Joint leadership regarding values and codes of conduct provides subordinates with little foundation for behaving ethically.[13]



President James Madison. Painting by Chester Barding

Espoused values are "…the articulated, publicly announced principles and values that the group claims to be trying to achieve."[14] These values reflect a sense of what *ought to be* as opposed to what *currently is*. In essence, espoused values propose solutions about what the group or institution thinks is right or wrong, and what will or will not work. Within the group, leaders use their influence to persuade subordinates to adopt certain espoused values. Until the group takes action, however, and the members have observed the outcome of that action, a shared basis for understanding does not exist. If the espoused value works reliably and undergoes group or institutional validation, it then becomes a value.[15] Individuals and groups learn that certain values work to reduce ambiguity in a group's core functional area, such as in overseas operations. Organizational philosophies that embody codified values serve as a guide for addressing uncertainty and can predict most expected behavior within the environment.[16]

Organizations operating on a global basis regularly face particularly tough ethical challenges because of various cultural factors. The greater the complexity of the environment, and the greater the operational domain within which the Joint Force is operating, the greater potential for ethical problems or misunderstandings to exist.[17] Culture is an amalgamation of a complex whole consisting of beliefs, customs, knowledge, laws, morals, and other behaviour acquired by members of a society.[18] A multicultural society must develop supra-ethnic values to achieve community consensus. Supra-ethnic values are agreed upon and accepted by all stakeholders, and are supportive of the more specific values of each sub-group.[19] Unfortunately, supra-ethnic or universal values tend to be far weaker in comparison to community or group values, and frequently attract individuals, not because they are truthful, but because they are useful.[20]

Ethics

Ethical theory dates back to the early Greek philosophers, and the word "ethics" is derived from the Greek word "ethos," meaning "character." Ethics describe the kinds of values and morals an individual, organization, or community desires. With regard to leadership, ethics has to do with how leaders behave and their virtuousness.[21] In his letter to Madison, Thomas Jefferson was alluding to a generation's character and virtue. Jefferson believed that each generation was essentially the trustee of the nation's values for future generations. When a trustee holds something in usufruct, there is an expectation that the worth of the item in question is not diminished in any way. In fact, it speaks volumes about the trustee's character if improvements are not made.[22] The examples of recent unethical or immoral behaviour exhibited by current members of the Joint Force speak to a lack of character or ethics. The lack of ethics undermines the trust that the American populace and the world expects, and impedes the ability of future generations of Joint Force warriors to execute operations successfully around the world.

> "Virtue-based theories are theories of character, and focus upon an individual's disposition."

The choices made by members of the Joint Force and how they behave in any specific situation "are informed and directed

by their ethics."[23] Ethical theories fall within two broad domains: conduct and character. Theories that deal with conduct focus upon the consequences of one's actions and the associated rules governing behaviour. The consequences of an individual's actions determine the goodness or badness of a particular behaviour. Virtue-based theories are theories of character, and focus upon an individual's disposition. These theories state that virtues are not innate, but learned and reinforced over time through familial and community enforcement.

Ethics is central to leadership. The values promoted by a leader establish and reinforce organizational values and have a significant effect upon the behaviour exhibited by personnel.[24] Through the creation of a deep sense of moral values, and by conveying high levels of honesty and integrity when interacting with subordinates, leaders enhance subordinate social identification with the organization. Leaders must understand that their behaviour, good or bad, sends a strong message to the organization and directly affects how personnel think, decide, and act.[25]

Ethical codes are formal statements of an organization's values regarding expected personal social responsibilities; they clarify to personnel what the organization stands for and its expectations for personal conduct. Although written codes are important, it is essential that leaders and commanders support and reinforce the codes through their actions, including rewards for compliance, and discipline for violations.[26] Moral codes become problematic when individuals attempt to apply those values, originally espoused as good or bad, to specific situations. It is the application of values that makes the behavioural outcomes complicated, and that differs across cultures.[27]

Trust

Jefferson's letter to Madison illustrates that he understood the often short-sightedness and present-mindedness of humankind, and he offered caution for decision makers. He rightfully asserted that those entrusted with the present generation must not violate the rights of future generations. A trustee is assumed to have the needs and interests of his or her clients in mind when acting on their behalf. A leader, much like a trustee, must also serve the needs and interests of his or her subordinates when acting on their behalf.

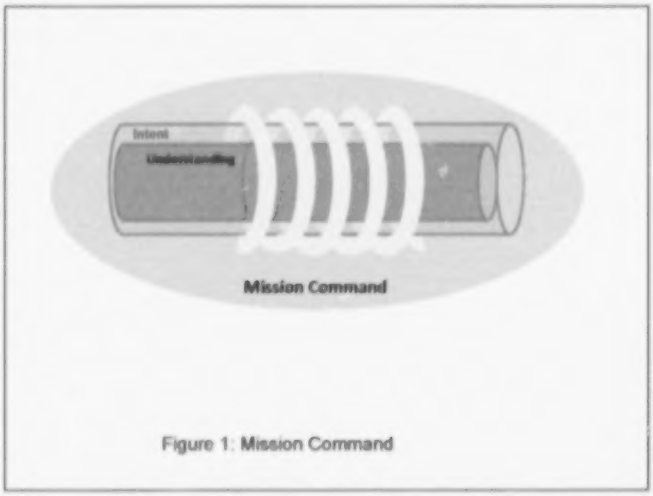


Figure 1: Mission Command

The key attributes of mission command are understanding, intent, and trust (Figure 1).[28] Trust is defined as "a psychological state comprising the intention to accept vulnerability, based upon positive expectations of the intentions or behavior of another."[29] As applied to mission command, trust informs the execution of intent and must be resident at every level of the Joint Force. In other words, trust is the intervening variable that ties the independent variable, leadership, to the dependent variable, organizational success (Figure 2). A lack of trust severely limits intent and understanding and hinders the ability of the Joint Force to operate effectively.[30] For trust to have its most far-reaching effects, it must not only reside within individuals, but also within an organization's culture.

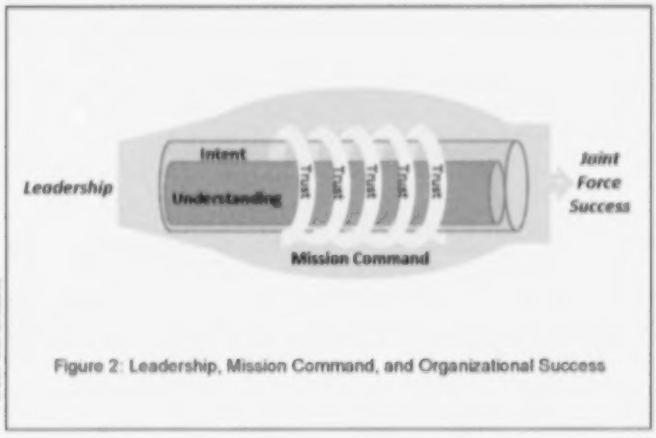


Figure 2: Leadership, Mission Command, and Organizational Success

Leadership, as the independent variable, creates a sense of trust that, in turn, leads to organizational success.[31] Similarly, subordinate trust in leadership is a crucial element in the effectiveness of a leader.[32] An organization that has developed trust between its leadership and subordinates reaps a number of direct and indirect benefits. For example, trust increases communication, cooperation, and information sharing; it increases *satisfaction with* and *perceived effectiveness of* leadership; it enhances organizational citizenship behaviours; it decreases personnel turnover; it improves team and organizational performance; and it increases organizational stability.[33]

Joint leaders who possess deep personal values and convictions and act accordingly build credibility and earn their subordinates' respect and trust. Through the encouragement of diverse perspectives and the development of collaborative networks, leaders create an ethical environment that subordinates can recognize and emulate. Leaders directly influence their subordinates' self-concepts through collaborative relationships, and aligning organizational and personal values and beliefs. By clearly conveying their values and vision to subordinates and engaging in discourse, leaders quickly develop the foundation upon which trust is built.[34]

Trust exists at every level within an organization: individual, team, leadership, organizational, and inter-organizational. Group or organizational experiences and interaction strengthen or weaken the manner in which trust is developed.[35] Misalignment between senior leadership and members of an organization often occurs because of a failure of senior leaders to prioritize goals. As a result, this obligates mid-level leaders or commanders to address this failure, which often results in mixed signals and conflicting messages that undermine trust and confidence in all levels of leadership.[36] Competing initiatives should be avoided if at all possible because the existence

of many, rapidly shifting priorities destroys the credibility of the organization and undercuts the credibility of any change efforts.[37]

Leadership and Mission Command

The commander is the central figure in mission command[38] and span of control directly affects his or her ability to communicate effectively with subordinates. Commanders of smaller organizations typically have more direct power and influence than in larger organizations because leadership is not diffused through layers of management. In smaller organizations, subordinates easily recognize commanders and constantly observe their behaviour. Therefore, commanders in smaller organizations possess a strong potential to establish high ethical standards for all decisions. Joint commanders whose organizations operate in unfamiliar or foreign landscapes may need to adjust ethical standards or expectations. If the commander fails to provide the proper environmental and ethical guidance, some personnel may engage in 'rogue' behaviour in an attempt to achieve their objectives. In other words, some personnel may fail to distinguish when crossing the line of good judgment and commit unethical acts when attempting to navigate their way through unfamiliar environments.[39] With that mind, leaders throughout the organization must espouse, and, more important, model ethical behaviour.[40]

In mission command, values must not be abstract and theoretical—they must be acted upon. To achieve organizational goals, commanders must first communicate the desired outcomes to their subordinates and develop behavioral expectations to achieve those outcomes. Once identified and taught, subordinates must live by those expectations, and commanders must constructively confront those who violate them (Figure 3). Culture is ultimately defined by what commanders expect and what commanders tolerate.[41] Trust in commanders is extremely important for the Joint Force as missions and tasks are highly complex, and they routinely call for high levels of interdependence and cooperation. Ultimately a reflection of values, trust is on display for all to see and judge.[42]

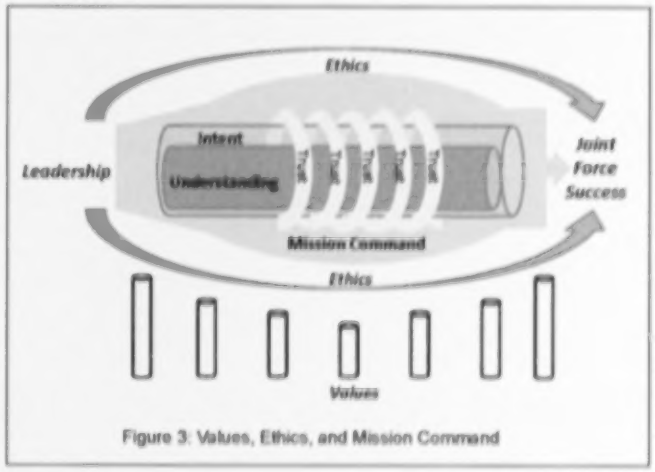


Figure 3: Values, Ethics, and Mission Command

Recommendations for the Joint Force

As Joint Force commanders become ethically attuned, they must learn to view the world through a variety of lenses, developing a personal sense of right and wrong. They must learn to interpret the influences that affect individual and group behaviour. In addition, commanders need also to develop sensitivity for U.S. public expectations. For current and future Joint Force commanders, this makes leadership extremely challenging as ethics become partly improvisational and intuitive.[43] If commanders expect subordinates to alter their values and behaviour freely and to align them more closely with those of the organization, subordinates must trust their commander's integrity and credibility.[44] Commanders must understand that only a values-based organization—one that espouses and lives by its core values every day[45]—can provide the Joint Force with the requisite creativity and critical thinking skills necessary to operate in a dynamic strategic environment.[46] Commanders can take the following steps to develop and institutionalize trust throughout their organizations:

Develop organizational values. Values serve as a guide for dealing with the uncertainty of inherently difficult events or unfamiliar situations. They provide individuals with a sense of what is right and wrong and enable organizations to respond more effectively in times of adversity.

Promote ethical behaviour. Values strengthen an individual's sense of right and wrong and provide guidelines for expected behaviour. Subordinates with a strong understanding of organizational values know the right thing to do when encountering difficult or unfamiliar circumstances.

Reinforce a values-based organizational culture. Values provide the foundation for an organization's culture. Given today's multicultural organizations and operating environments, the development and modeling of supra-ethnic values that complement specific subgroup cultures will reinforce the desired expectations.

Foster a sense of community. Shared core values create a sense of community in organizations. As subordinates start to understand they are working toward a common goal and share the same values as the organization, they develop a sense of cooperation and commitment.

Promote a learning environment. Subordinates who have a sense of ownership within an organization are more likely to take risks or seize opportunities to improve their skills and practices. A sense of community helps individuals feel more connected to their work and, as a result, become more creative and open to new ideas and practices.

Support leadership development. Values training teaches future leaders that by linking their personal values to organizational values and living them, leaders set a positive example for those around them and influence the behaviours of others.

Commanders must develop a sense of morality and a desire to act in the long-term interests of others. Moral commanders demonstrate high degrees of ethical conduct time and again and view themselves as the organization's 'standard bearer.'' A commander's ethical behaviour carries a powerful message to subordinates that directly influence what they *think*, and ultimately, how they *act*. Over time, the ethical behaviour of a leader affects everyone within the organization and becomes a part of its culture.[47]

Conclusion

Most Joint organizations today are constrained by so many rules and regulations that even commanders at the highest levels do not have to 'lead' anyone anywhere. Many of today's leaders simply follow policy, obey regulations, and operate at the head of the organization. Such leaders lead only in "…the sense that the carved wooden figurehead leads the ship."[48] Mission command is not an unthinking process—it challenges commanders to "…develop mutual trust and understanding and exercise moral nerve and restraint."[49] Thus, mission command requires commanders to take a far more active role in developing shared understanding and trust within their organizations.

Every day, unanticipated events demand near-instantaneous decisions that have no straightforward answers. These decisions can have long-term implications for personnel, organizations, and nations. Often times, the costs associated with a decision are unknown until well after the fact. The uncertainty associated with decision-making creates a tension between what one can readily adapt to and what one must unequivocally oppose, especially when confronting the powerful and resisting external pressure.[50] It is this very uncertainty that demands institutional values and a code of conduct to guide[51] the Joint Force as it executes operations around the world.

As Thomas Jefferson wrote over 220 years ago, if laws and values are to be extended from one generation to the next, it takes a conscious act of force. As the United States, and the Joint Force in particular, transitions from two major conflicts while continuing to execute operations around the world, there is an opportunity and responsibility to reflect upon the lessons learned. Although Jefferson's main argument raised as many questions as it answered, he provided a concept for current Joint leaders to begin the integration of the lessons learned into a code of conduct for future generations of soldiers, sailors, airmen, and marines. The Joint Force, specifically its senior leadership, must determine how war has changed the force; it must determine the Joint Force's collective values;[52] and it must "decide and act on the best course of action to follow,"[53] to implement the concept of mission command.

CMJ

NOTES

1 Joyce Appleby and Terence Ball (eds.), *Thomas Jefferson: Political Writings*. (Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1999), pp. 593-598.
2 M. Dempsey, (2012a). Chairman's strategic direction for the joint force. Washington, DC: US Government Printing Office.
3 W. Wenert (2012). "Air Force instructor convicted of raping recruit," in *Associated Press*, at <http://news.yahoo.com/air-force-instructor-convicted-raping-recruit-022850553.html>.
4 The Associated Press (AP). (2012). "No charges for military in prostitution scandal," in *Air Force Times*, 18 July 2012, at < http://www.airforcetimes.com/news/2012/07/ap-no-charges-prostitution-secret-service-scandal-military-071812/>.
5 A. Carroll (2000). "Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality," in *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10, Issue 1.
6 Dempsey (2012a).
7 M. Dempsey (2012b). *Mission Command, White Paper*. (Washington, DC: US Government Printing Office, 2012).
8 T. Ball (2000). "'The earth belongs to the living': Thomas Jefferson and the problem of intergenerational relations," in *Environmental Politics*, Vol. 9, Issue 2, pp. 61-77.
9 Ball (2000).
10 Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, Tenth Edition. (Springfield, MA: Merriam-Webster, Inc., 2001), p. 658.
11 G. Yukl, (1989). *Leadership in organizations*. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), p. 188.
12 *Ibid*.
13 T. Donaldson (1996). "Values in tension: Ethics away from home," in *Harvard Business Review*, September-October 1996.
14 E. Schein (1992). *Organizational culture and leadership*, (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992), p.20.
15 *Ibid*.
16 *Ibid*, p. 21.
17 R. Daft, (2010). *Theory and design of organizations*, (Singapore: Cengage Learning, 2010).
18 W. Wines & N. Napier (1992). "Toward an understanding of cross-cultural ethics: A tentative model," in *Journal of Business Ethics*, Vol. 11.
19 J. Smelser (1981). "Core values and cultural identity," in *Ethnic and Racial Studies*, Vol. 4, No. 1.
20 R. Ibrahim (2001). *The origin of values*. (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2001).
21 Northouse, P. Northouse (2007). *Leadership*, (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007).
22 Ball (2000), p. 67.
23 Northouse (2007), p. 342.
24 *Ibid*.
25 B. Avolio, W. Gardner, F. Walumbwa, F. Luthans, & D. May, (2004). "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors," in *The Leadership Quarterly*, Vol. 15.
26 Daft (2010).
27 Wines & N. Napier, N. (1992). "Toward an understanding of cross-cultural ethics: A tentative model," in *Journal of Business Ethics*, Vol. 11.
28 M. Dempsey (2012b). *Mission Command, White Paper*. (Washington, DC: US Government Printing Office, 2012).
29 *Avolio et al.* (2004), p. 810.
30 Dempsey (2012b).
31 S. Reinke (2004)." Service before self: Towards a theory of servant-leadership," in *Global Virtue Ethics Review*, Vol. 5, No. 3.
32 *Avolio et al.* (2004).
33 C. Burke, D. Sims, E. Lazzara, & E. Salas, (2007). "Trust in leadership: A multi-level review and integration," in *The Leadership Quarterly*, Vol. 18.
34 *Avolio et al.* (2004).
35 Burke, *et al.* (2007).
36 C. Prahald & G. Hamel, (1994). "Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?" in *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Issue S2, pp. 5-16.
37 T. Simons (1999). "Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership," in *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, Issue 2.
38 Dempsey (2012b).
39 D. Kuratko (2007). "Entrepreneurial leadership in the 21st Century," in *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No. 4.
40 Daft (2010).
41 L. Rusy (2008). "Leader and values in uncertain times," in *Hospital and Health Networks*, Vol. 83, Issue 10.
42 Hasan, A. Hasan & F. Ahmed, Authentic leadership, trust and work engagement. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol. 80.
43 B. McCoy, (2007). "Stand up for your values," in *Leader to Leader*, Summer 2007.
44 Simons (1999).
45 Rusy (2008).
46 Dempsey (2012b).
47 D May, T. Hodges, A. Chan, & B. Avolio, (2003). "Developing the moral component of authentic leadership," in *Organizational Dynamics*, Vol. 32, No. 3.
48 J. Gill, (2005). "Educating for leadership," in *Human Development*, Vol. 26, No. 2, Summer, p. 21.
49 Dempsey (2012b), p. 5.
50 McCoy (2007).
51 Rusy (2008).
52 Dempsey (2012a).
53 S. Morse, (1989). "Developing the citizen leader," *Vital Speeches of the Day*, Vol 56, Issue 3, p. 81.

DIVERSITY RECRUITING: IT'S TIME TO TIP THE BALANCE

Chantal Fraser

"Base your expectations not on what has happened in the past, but rather on what you desire for the future."

–Ralph Marston

Introduction

The Canadian military has a rich history with respect to diversity. English and French speaking Canadians and Aboriginal peoples have served in or with the Canadian military throughout our history. Black Canadians first served in the War of 1812. Women first served in uniform as nurses during the Northwest Rebellion in 1885. Chinese and Japanese Canadians have served since the early 1900s. Canadian Sikhs served in the First World War. Canada was one of the first nations to open all military occupations to women, along with Denmark, the Netherlands, and Norway. The dress regulations have been adjusted to accommodate cultural and religious differences. For example, Aboriginal members may wear braids, and Muslim women may wear a hijab. Aboriginal peoples, women, and visible minority Canadian Armed Forces members have achieved the highest ranks: General Officer/Flag Officer and Chief Warrant/Petty Officer First Class.

For the last decade, the Canadian Forces Recruiting Group (CFRG) has met or exceeded the majority of the Strategic Intake Plan goals (recruiting goals set by occupation and environment).[1] CFRG still has difficulty recruiting for some occupations, such as Pharmacist. Thousands of people apply to join the CAF each year, and many go away disappointed.

With our impressive history and the current level of interest in serving in the military, does it really matter if the CAF reflects Canadian population? Given the projected Canadian demographics,[2] I contend that it does. Not to put too fine a point on it, but the face of Canada continues to change, and so must the CAF as it moves into the future and represents the face of the Canadian public it defends.

Canadian Demographics

Canada has an increasingly diverse population and work force. In 2009, women constituted more than half the available labour pool.[3] In 2008, 62 percent of undergraduate degrees and 54 percent of graduate degrees were granted to women.[4] These numbers are expected to continue to rise. Statistics Canada projects that by 2031, three out of ten young Canadians will be members of a visible minority group, less than two-thirds of Canadians will belong to a Christian religion, and 30 percent of our population will have a mother tongue other than English or French.[5] Statistic Canada Census reports from 2001, 2006, and 2011 also show a downward trend of Canadians speaking English (56.9 percent) and French (21.3 percent) as their mother tongue.[6] Those considered to be visible minorities have a higher propensity to complete post-

Lieutenant-Colonel (ret'd) Chantal Fraser, CD, MBA, *served for 28 years in the Canadian Armed Forces (CAF). In her last position as Senior Staff Officer Plans at the Canadian Defence Academy, she managed the CAF Aboriginal Programs, and worked closely with the Directorate of Human Rights and Diversity, and the Canadian Forces Recruiting Group, on topics related to Recruiting, Employment Equity, Personnel Generation, and Retention.*

Credit: CFRG op_m_171

secondary education in part due to the importance placed upon education by their families. The majority of the visible minority populations are concentrated in our three biggest cities, Toronto, Montreal, and Vancouver. Statistics Canada projects that by 2031, the Aboriginal population will be between 4 - 5.3 percent of the population, and that the average age of Aboriginal peoples will continue to be several years younger than that of the non-Aboriginal population.[7] The percentage of Aboriginal peoples completing post-secondary education is growing, but is still significantly lower than that of the non-Aboriginal population.[8] This is in part due to the lower percentage of Aboriginal peoples who complete high school. A large percentage of Aboriginal Canadians live in or near urban centres.

Credit: CFRG op_m_021

What is Diversity?

The terms Diversity and Employment Equity (EE) are sometimes used interchangeably and often incorrectly. Diversity is much more inclusive than EE referring "... to people from a variety of backgrounds, origins, and cultures, who share different views, ideas, experiences and perspectives. Diversity includes: Age, Beliefs, Culture, Ethnicity, Life experiences, Skills and abilities."[9]

Employment Equity means appropriate representation of designated groups at all areas and levels of an institution.[10] The Employment Equity Act states "designated groups" (DGs) means women, aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities.[11] "Members of visible minorities" means persons, other than aboriginal peoples, who are non-Caucasian in race, or non-white in colour.[12] The CAF does actively not recruit persons with disabilities due to the bona fide occupation requirement of Universality of Service. However, CAF members who become disabled and continue to meet the Universality of Service requirements are welcome to remain in uniform. The CAF EE goals are: 25.1 percent for women, 11.8 percent for visible minorities, and 3.4 percent for Aboriginal peoples.

In 2011, Rear-Admiral Smith, then the Chief of Military Personnel (CMP), stated: "The capacity of any group is greatly enhanced when it enjoys a diversity of contributions in terms of expertise and experience. Furthermore, to remain credible in a democratic society, both DND and CF must enjoy the support and the confidence of the Canadian public. A major factor of that support involves how representative it is of the population. Thus, its composition must reflect the gender and ethno-cultural composition of Canadian society."[13] If the CAF wants to remain credible, it is important to make a concerted effort to increase the number of women, visible minorities, and Aboriginal members in the CAF.

	Women	Aboriginal Peoples	Visible Minorities	Person with Disabilities
CF EE Goals				
	25.1%	3.4%	11.8%	N/A
CF EE Representation Rates				
By Component				
Regular Force	14.1%	2.2%	4.4%	1.2%
Primary Reserve	16.6%	2.1%	6.6%	1.2%
Regular Force + PRes	14.8%	2.2%	5.1%	1.2%
By DEU (Regular Force + Pres)				
Navy	18.3%	2.2%	4.9%	1.2%
Army	12.5%	2.3%	5.4%	1.3%
Air Force	18.9%	1.9%	4.4%	1.0%
CF Enrolments				
FY 11/12				
Regular Force	13.6%	3.5%	6.7%	1.0%
Primary Reserve	13.5%	4.1%	7.9%	0.6%
FY 10/11				
Regular Force	12.7%	3.3%	6.2%	1.0%
Primary Reserve	19.3%	1.0%	4.7%	0.5%

Credit: Chantal Fiset

CF EE Goals and Statistics (as of June 2013)

Realistic Goals?

According to the on-line Merriam-Webster Dictionary, a goal is the end toward which effort is directed. This is not to be confused with a target, which is a fixed number or percentage of minority group members or women needed to meet the requirements of affirmative action.[14]

While the percentages of serving CAF Designated Group (DG) members is substantially lower than the current EE goals, we must not forget that significant progress has been made since the DGs were first measured and reported upon in 2003. In addition, while something must be done to reverse the recent trend of recruiting a smaller percentage of women, let us not forget that the number of women in the CAF is almost ten-fold what it was 50 years ago.

The Directorate of Human Rights and Diversity (DHRD) calculates the CAF EE goals, utilizing a Workforce Analysis (WFA) Methodology that was developed in 2004 and approved by Human Resources and Skills Development Canada and Treasury Board. The Canadian Human Rights Commission, as the CF's EE auditor, reviews and endorses the EE goals. While writing this article, I was informed that the WFA Methodology is acknowledged to be flawed by both internal and external stakeholders, and that it is under review. A Director General Military Personnel Research and Analysis (DGMPRA) research project is underway to propose a new improved measure of the Military Factor Effect and a new WFA Methodology that can be used to set future CAF EE goals. That being said, I still believe that the current goals are reasonable and achievable, and, quite frankly, low, considering the actual availability in the work force of women, visible minorities, and Aboriginal peoples. While the number of DG members in occupations similar to those in the CAF has been lower than the overall availability of DG members in the work force, those numbers are increasing, and will continue to increase, given changing Canadian demographics.

For example, when the propensity for women to join the military was studied over 10 years ago; it was measured at 20 percent.[15] In 2007, 40 percent of the subset of the Canadian population interested in joining the CAF were women.[16] The same report identified that the subset of the Canadian population interested in joining the CAF included 10 percent Aboriginal peoples, 31 percent visible minorities, and only 59 percent white Canadians.[17] I believe that other factors are responsible for the lower recruiting numbers of DG members. As an example, in the RCMP, which is arguably another non-traditional militant career, women form 20.4 percent of the regular members.[18]

A 2011 report indicated that 51 percent of Chinese-Canadian youth considered a career in the military as a last resort. However, 34 percent disagreed with this view.[19] The report identified three methods of influencing the Chinese-Canadian population opinion of military careers: meeting Chinese-Canadian veterans who had achieved success after their military career; seeing Chinese-Canadian CAF members, particularly senior ranking individuals, in recruitment efforts; and communicating in Mandarin and/or Cantonese.[20]

A 2012 report on the propensity for Asian- (not including Chinese) and Arab-Canadian youth identified that the military

Credit: DND photo IS2006-1140

was seen as a career of last resort (40 percent). However, an equal proportion (41 percent) disagreed with this view.[21] The same research identified that this group reported that they were more likely to consider a military career (21 percent) than the general public youth (13 percent).[22] The research brought forward three challenges facing the recruitment of this group: parents and the community are unwilling to recommend a military career; the perception that it is easier and more prestigious to achieve professional success through civilian universities; and only one percent identifies the military as a preferred career, likely due to the lack of successful examples from within their community.[23]

The reality is that the face of Canada is changing, and it is time to take focused positive action towards increasing diversity.

One factor that should be remembered when analyzing the current CAF EE and diversity statistics is that statistical information regarding gender and first official language are tracked in the Human Resources Management System. At any given time, a report can be pulled to determine those statistics. However, the disclosure of whether a person is a visible minority, Aboriginal, or a person with disabilities is gathered through the voluntary completion of Parts B of the Self-Identification Census (or the Self-ID census), which was initiated in 2001. I know that some visible minority and Aboriginal people are not self-identifying, due to a desire to be recognized by their own merits. They do not want to receive additional opportunities based solely upon their ethnicity. They do not seem to realize that self-identifying does not affect a person's career, as the information is kept strictly confidential. The data generated through the Self-ID census is only used for statistical purposes.[24] A complete census would help project a more accurate picture of CAF demographics, which may increase the likelihood of DG members enrolling in the military.

It is conceivable that there are more Aboriginal and visible minority members than are currently being accounted for. I only self-identified as Métis near the end of my career, as the form did not 'get on my radar' until then. Serving Aboriginal NCMs want to know, "where are the Aboriginal officers?"[25] I encourage any serving members who have yet to self-identify to do so.

Those who are interested in playing a more active role in diversity recruiting should look into the newly revamped CFRG "Recruiter for a Day" program. CAF members, who are also in at least one of the Designated Groups, will have the opportunity to register to participate in recruiting initiatives across Canada. Having more women, visible minorities, and Aboriginal CAF members in uniform appearing in public will help combat the widespread misperception that the military is only for Caucasian males.

The CAF has stated that it intends to make efforts to meet the EE goals. As of the autumn of 2011, CFRG reported upon the success of achieving the Strategic Intake Plan, which is tied to finding sufficient qualified candidates for each occupation and for the Aboriginal Special Measure programs. CFRG also reported on the overall number of DG members recruited, but this information was not accorded nearly the same importance as meeting the overall goals by occupation. CFRG, like most organizations, has a history of paying attention to the things that are measured. DHRD sets CAF EE goals by occupation and DG. Given that

there is still quite a gap between the EE goals and the percentage of DG members currently serving, if the CAF is serious about increasing the diversity of our military, CFRG should be directed to exceed the current EE plan recruitment goals and should report on progress made by occupation and DG on at least a yearly basis.

The vast majority of visible minority Canadians live in metropolitan areas. In order to increase the number of visible minority recruits, metropolitan recruiting centres should be given proportionally higher visible minority goals than the recruiting detachments in small cities and rural areas. An effort should also be made to have visible minorities and women as staff at the Metropolitan Recruiting Centres. Recruiting Centres in urban areas with high populations of Aboriginal peoples should be staffed in part by Aboriginal CAF members, and should be given a proportionally higher goal for Aboriginal recruitment.

Reaching the Tipping Point

Malcolm Gladwell was named as one of *Time Magazine's* 100 Most Influential People in 2005. He is the author of several books on how people communicate, interact and succeed. Gladwell's first book *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* outlines three characteristics that define how social epidemics take place.[26] The "Law of the Few" recognizes that a few people, whom Gladwell categorizes as: connectors, salesmen and mavens, are those who have the greatest influence spreading social change. "Stickiness Factor" refers to making the message memorable. Gladwell also speaks of how context reinforces a message. Lastly, Gladwell's "Rule of 150" refers to how groups perform much more effectively when they are kept small, that is, under 150 people.

There is some validity in modelling our Diversity Recruiting efforts upon Gladwell's Tipping Point theory. When those who hold social power decide that the military is a good career path for their community members, they will influence them to apply to join the CAF. However, in order to reach those people the CAF has to present the recruiting messages in a 'sticky' way. The best way to do so is in small groups of 150 or less. The following sections describe how the CAF could tip the balance towards increasing diversity.

Influencer Events

Research has consistently shown that the best way to attract minority groups to an organization is to have people they can identify with who are already serving in that organization do the outreach.[27] In 2012, CFRG began holding Influencer Events targeted at those holding influence with young women and visible minorities. I had the privilege of being one of the officers who met with Women Influencers in Halifax in March 2012. CFRG gathered over 20 serving women to share their experiences with 50 women who worked in career counselling roles at colleges and universities and job placement agencies. In addition, several young women (peer influencers) attended the three-day event. In Human Resources parlance, the women were given a realistic job preview of what it would be like to serve in the Royal Canadian

Credit: DND photo HS2007-L0003-014

Credit: DND photo IS2013-2001-03 by Master Corporal Marc-Andre Gaudreault

Navy, and, by extension, the CAF. During this outreach event, I learned that women held several misconceptions about military service. Many believed that if they joined the military they would be subject to harassment and/or assault. They also thought that they would have to conceal their femininity and that they would not be able to have families. In addition, they had concerns about the physical fitness requirements. Meeting with serving CAF women alleviated their concerns. Many of the participants shared that they had dreamed of a military career only to be dissuaded by their families or other key Influencers in their lives. The feedback from this session was overwhelmingly positive. The Women's Influencer events continue to take place, indicating that CFRG is taking positive action towards reversing the decreasing percentage of women to join the CAF in recent years.

Tailored Recruiting Messages

I propose that the CAF 'tweak' the recruiting message to make it more 'sticky' for the targeted DGs by focusing upon both the career opportunities and upon the practicalities of military service. The military is one of the few organizations where everyone is paid equally, based upon their rank and qualifications. Unlike many civilian organizations, gender and ethnicity do not negatively affect a person's pay and benefits. Further, there exists a superlative benefits package, including full medical and dental, subsidized maternity and parental leave, and a defined benefit pension plan. No prior job experience is required; the CAF trains and educates people for their designated military occupation. This includes fully subsidized post-secondary occupation for a variety of professions. The profession of arms should also be explained particularly to visible minorities as many families in that group influence their children to follow a professional career, but focus upon "…traditional professions such as law, medicine, engineering and business."[28] The message delivered to visible minority and Aboriginal Influencers should also include the transferrable leadership skills that can be brought back to the community upon retiring from the military.

In addition to the traditional marketing methods of print ads, radio, and television commercials, and the FORCES.CA website, targeted social media campaigns, such as the Women Canadian Armed Forces Facebook page https://www.facebook.com/pages/Women-Canadian-Armed-Forces-Femmes-Forces-arm%C3%A9es-canadiennes/415132768542364?ref=ts&fref=ts should be implemented for visible minorities and Aboriginal peoples. The Women CAF Facebook page showcases serving Canadian women, and it shares mainstream media articles about women in the CAF.

Realistic Job Preview - Special Measures Programs

An effective way to directly educate DG members about the military is to provide them with an enhanced realistic job preview, a 'try before you buy' program. The CAF currently runs several programs for Aboriginal peoples; that are considered Special Measures programs under the EE Act. These programs allow Aboriginal peoples the opportunity to experience military service for a specified period of time with no obligatory service on completion of the program. All staff who with these programs are required to complete the Aboriginal Awareness Course (AAC).

The Canadian Armed Forces Aboriginal Entry Plan enables Aboriginal peoples to experience three weeks of training similar to the Basic Military Qualification (BMQ) course. This allows the candidates an opportunity to decide if they would like to have a military career. The results are overwhelmingly positive, with 85 percent of the graduates from the last two years applying to join the military while still on course. The Aboriginal Summer Programs *Bold Eagle*, *Raven*, and *Black Bear* are six-week reserve BMQ courses that include all the training taught to mainstream

Credit: CFRG, op. cit.

Canadians, as well as an Aboriginal culture component. In the last two years, over half of the graduates have indicated their intent to join the military. There is often a delay of a year or two, as these candidates are strongly encouraged to complete high school before joining the armed forces. Completion of the BMQ helps some of the candidates to graduate high school, as several provinces recognize the military training for high school credits.

The newest of these programs is the Aboriginal Leadership Opportunity Year (ALOY), conducted at the Royal Military College (RMC) in Kingston, Ontario. In this program, up to 20 Aboriginal Youths are given the opportunity to complete up to a full year's worth of university level credits, while learning military skills, leadership, and participating fully in a sports program, as well as other RMC clubs. In addition, there are Aboriginal Culture awareness activities such as smudging, drumming, and singing. Since its inception in 2008, half the ALOY graduates have applied for further CAF service. In January 2013, Acting Sub-Lieutenant Nicole Shingoose became the first ALOY graduate to be commissioned as an officer upon graduation from RMC.

Context - Systemic Changes

There are systemic changes to context that can be undertaken to further encourage DG members to join the CAF. While there has been a concerted effort to portray a diverse face through CFRG, with changes to the FORCES.CA website, recruiting commercials and posters, the CAF has yet to put in place a system to ensure that images used in leadership and other professional publications acknowledge the diverse face of serving military members. While there is no policy currently in place, there are several examples of CAF publications that reflect diversity, for example, *Duty with Honour: Profession of Arms in Canada* 2009. This policy could be promulgated by the Public Affairs Branch and the Directorate of *Human Rights and Diversity*. In addition, this policy could be included in the Chief of Defence Staff Guidance to Commanding Officers chapter entitled Human Rights and Diversity. This chapter should also ask Commanding Officers to encourage their personnel to complete the Self-ID Census.

As previously mentioned, there should be a concerted effort to post DG members to recruiting centres. This should be taken one step further by posting more DG members to the Canadian Forces Leadership and Recruit School (CFLRS). The CFLRS staff should receive Awareness Training regarding the multicultural nature of Canada.

Retention – the second half of the story

While recruiting a higher percentage of DG members is fundamental to increasing the Diversity of the CAF, retention is equally important. The 2009/2010 Annual Report on Regular Force Attrition indicated that women's attrition was no different from men's in their early career. This changed at nine years of service and beyond, when the levels of attrition for women were generally higher than that of men[29]. Visible Minority and Aboriginal Attrition is difficult to measure, due to

the high percentage of people who chose not to self-identify. "For officers, attrition at 9 and 20 YOS (Years of Service – Ed.) is higher for Aboriginal peoples and visible minorities than members who belong to neither of these designated groups. … For NCMs, attrition at 0 and 20 Years of Service is lower for Aboriginal peoples and visible minorities than for members who belong to neither of these designated groups."[30] Research has identified several retention incentives that would be beneficial to women, visible minorities, and Aboriginal peoples, and, by extension, all other military members. Three of these incentives are highlighted here: Mentoring, Flexible Work Arrangements, and Affordable Childcare.

Mentoring

Mentoring has proven to be extremely effective with women and visible minorities, particularly when the one being mentored can relate to the mentor by reason of sharing gender or ethnicity.[31] A Mentoring program that allows people to select a mentor with whom they can identify could encourage DG members to pursue a long term military career. When I retired from the military last year, the DND Mentoring Program was only open to those in the Public Service. This program could be expanded to include all DND and CAF members. Further, the search function could be expanded to include the ability to search beyond job functions, interests, language, and gender, to ethnicity and religion. If this task is deemed too complex for the current program, there are 'off the shelf' mentoring programs that can be customized to DND/CAF that would facilitate an all-encompassing mentoring program.

Flexible Work Arrangements

Lieutenant-Colonel Telah Morrison's Military Defence Studies paper, "Striking the Balance to Become an Employer of Choice: Solutions for a Better Work-Life Balance in the CF," outlines the business case for Flexible Work Arrangements (FWA). Morrison's seminal work on striking the right work life balance to make the CF an employer of choice offers concrete suggestions on how FWA currently in place for the Public Service could be used for military members. The following figure was taken from Morrison's paper.

Policy/Program	Description
Part-Time Work	Permanent position, but fewer hours/days than a regular work week
Job-Sharing	Full-time position with duties and responsibilities shared among two or more part-time employees
Flexible Hours of Work	Employee works standard number of hours per day, but has some choice in start and finish times
Compressed, or Variable Work Week	Extended hours per day in return for periodic days off
Telework	Work from home on a regular basis, but not necessarily every day

Public Service Flexible Work Arrangements (FWA).[32]

Credit: DND photo KN2013-3018-007 by Steven McQuaid, Base Photo Kingston

Lieutenant-General Peter Devlin (centre), then-Commander Canadian Army, at Aboriginal Leadership Opportunities Year (ALOY) graduation ceremonies, Kingston, Ontario, 2013.

Several of these flexible work arrangements are currently being used informally throughout the CAF. These policies could be formalized and implemented within the current construct of part time (Reserve Force) and full-time (Regular Force) service. Such policies would no doubt be welcomed by many military members, and they would increase the retention of highly skilled personnel. Morrison provided examples of one male and one female officer who could have been actively employed, using 'telework' rather than being forced to be on extended leave without pay while their military spouses were posted outside of Canada.

In July 2013, Catalyst released *Flex Works*, a report based upon 50 years of research, which listed core concepts related to workplace flexibility. The four core concepts most relevant to this article are as follows. Implementing flexibility programs can be expensive, but the benefits usually outweigh the costs. Industries and professions with roles that cannot be performed virtually can still include flexibility options for workers. Flexibility policies can demonstrate an organization's commitment to diversity and inclusion by including modern definitions of family. And formal flexibility policies should be communicated and celebrated by leadership to demonstrate support.[53]

Affordable Childcare

Morrison also makes the business case for the CAF establishing Affordable Childcare. She recommends building a program similar to that established by the U.S. Department of Defence by expanding in the services already in place at many of the Military Family Resource Centres. This program would increase the deployability of CAF members, reduce the number of lost days, and contribute to higher retention of qualified personnel. As 62 percent of CAF members have children, this retention initiative would 'work across the board.' While this would benefit all military families, it is likely to increase retention of women at their mid-career point, as traditionally, women have borne the majority of childcare responsibilities. In the past, there has been a trend of women leaving the military as they started their families.

Mentoring, FWA and affordable, reliable, and flexible childcare would be excellent retention initiatives that could answer in part the Military Personnel Retention Strategy, Annex A – CMP CF Retention Strategy Campaign Plan, Item Number 26, "Examine career/family balance options for women at mid-career." While the immediate impact may be more readily measureable for women, these initiatives are likely to help retain both men and women. They may also help recruit and retain visible minorities[54] and Aboriginal peoples,[55] whom research indicated are less likely to join the military, due in part to the high likelihood of being posted away from their communities.

Conclusion

The Department of National Defence and the Canadian Armed Forces have time and again proven that they are up to the challenge of adjusting their cultures to better reflect

Canadian mores. The Canadian military *can* and *must* significantly increase the percentage of women, visible minorities, and Aboriginal peoples who serve their country in uniform. Canadian demographics are shifting, and these groups will represent two thirds of Canada's population by 2031. For those who think my math is sketchy, here is how I arrived at that figure. Statistics Canada speculates that by 2031, visible minorities will constitute 30 percent of the population, and Aboriginal peoples will constitute at least four percent of our population. It is safe to assume that half the members of these groups will be women. My math consists of 34 percent (visible minorities and Aboriginal peoples), times 0.5 (removing women to avoid duplicate accounting), plus 50 percent (women in Canada), for a total of 67 percent. If changes are not made now, our military will cease to reflect the Canadian population.

I believe that the CAF can initiate the recommended recruiting and retention initiatives listed in this article, and significantly increase the Diversity of the CAF. I used to do business planning for the CAF Aboriginal Programs, and I know how much it costs to recruit CAF members. I am confident that the funds saved by lowered attrition will offset the costs of implementing these programs.

Tailoring the recruiting message to DGs, and delivering this message through Influencers Events, Social Media efforts, such as Facebook and Twitter, and through the continuation and possible expansion of Special Measures programs, for example, implementing three-week realistic job preview programs for women and visible minorities, would all help the CAF reach the 'tipping point' in recruiting a more diverse military.

This would be re-enforced by making systemic changes to the context in which the public sees the military, such as ensuring that all recruiting centres, advertising, and publications celebrate the diverse face of the military.

A formal Mentoring program, FWA, and affordable childcare would have a positive impact upon the retention of quality individuals, regardless of their gender or ethnicity. Research indicates that these programs would encourage greater retention of women, and could increase the recruitment and retention of all visible minorities and Aboriginal peoples.

In addition, the success of these efforts will be substantially increased if CFRG regularly reports upon the progress of recruitment efforts aimed at DGs. Change efforts are substantially more effective when they are observed, analyzed, and reported upon.

I will conclude by quoting Gladwell.

In the end, Tipping Points are a reaffirmation of the potential for change and the power of intelligent action. Look at the world around you. It may seem like an immovable, implacable place. It is not. With the slightest push – in just the right place – it can be tipped.

NOTES

1 Recruiting and Retention in the Canadian Forces (data up to 31 March 2011) Backgrounder, at http://www.forces.gc.ca/site/news-nouvelles/news-nouvelles-eng.asp?id=3792.

2 Demographic means relating to the dynamic balance of a population especially with regard to density and capacity for expansion or decline. Online Merriam-Webster dictionary at http://www.merriam-webster.com/dictionary/demographics.

3 Marie Drolet, "Why has the gender wage gap narrowed?" Statistics Canada – Spring 2011, Perspectives on Labour and Income, 2011, at http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2011001/pdf/11394-eng.pdf[p. 3.

4 *Ibid.*

5 Éric Caron Malenfant, André Lebel, and Laurent Martel, Statistics Canada Highlights "The ethnocultural diversity of the Canadian population." 2010 at http://www.statcan.gc.ca/pub/91-551-x/2010001/hl-fs-eng.htm.

6 Statistics Canada "Population by mother tongue, Canada, 2001, 2006 and 2011," 2011, at http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/ref/guides/98-314-x/lbl/tbla01-eng.cfm

7 Statistics Canada The Daily "Population projections by Aboriginal identity in Canada 2006-2031," 7 December 2011, at http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/111207/dq111207a-eng.htm.

8 Roland Hébert, Mike Crew, Sylvain Delisle, Sarah-Jane Ferguson, Kathryn McMullen, Statistics Canada: Educational Portrait of Canada, 2006 Census: "Aboriginal population, 2006 Census." 2008, at http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/as-sa/97-560/p16-eng.cfm

9 National Defence and Canadian Forces "What is Diversity web page," at http://www.civ.forces.gc.ca/benefits-avantages/div-eng.asp accessed 13 May 2013

10 MILPERSCOM (MPC)/Chief of Military Personnel (CMP) Employment Equity (EE) Plan – August 2011 To August 2014, Annex B, 16 August 2011, p.B-1/3.

11 The Employment Equity Act http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/E-5.4/01/page-1.html#h-2 Accessed 13 May 2013.

12 The Employment Equity Act.

13 MILPERSCOM (MPC)/Chief Military Personnel (CMP) Employment Equity (EE) Plan – August 2011 to August 2014, dated 16 August 2011, p. 2.

14 Merriam-Webster Dictionary online dictionary, at http://www.merriam-webster.com/dictionary/goals?show=0&t=1370012941.

15 Major Eleanor Elizabeth Haevens, "Women in Peace and Security – What Difference Does Canada Make?" Canadian Forces College Military Defence Studies paper, 2012, p. 72, at http://www.cfc.forces.gc.ca/papers/csc/csc38/mds/Haevens.pdf. Accessed 13 May 2013.

16 Irina Goldenberg, Brenda Sharpe, and Keith Neuman. "The Interest and Propensity of Designated Groups to Join the Canadian Forces." Technical Report, DRDC CORA TR 2007-04, 2007, p. v.

17 *Ibid.*, p. v.

18 Grazia Scoppio, Presentation to the Royal Canadian Mounted Police Leader Development Program on "Leadership and Diversity," 26 April 2013, Slide 6.

19 Ipsos Reid Corporation, Visible Minorities Recruitment and the Canadian Forces: The Chinese-Canadian Population Final Report, 2011, p. 47.

20 *Ibid.*, p. 54

21 Ipsos Reid Corporation, Visible Minorities Recruitment and the Canadian Forces: The Asian and Arab Canadian Population Final Report, 2012, p. 10.

22 *Ibid.*, p. 9.

23 Ibid. pp. 12-13.

24 Phyllis P. Browne, "Visible Minorities and Canadian Forces Recruitment: Goals and Challenges," DGMPRA TM 2011-021; Defence R&D Canada; September 2011, p. 12

25 Felix Fonseca, "Attracting and Recruiting Aboriginal Peoples", DGMPRA TM 2012-004 March 2012, p. 14.

26 Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, (New York, Little Brown and Company, 2000), p. 9

27 Browne, p 19, and Fonseca, p. 17.

28 Browne, p. 34.

29 Attrition and Retention Team Director Research – Personnel Generation Director General Military Personnel Research and Analysis Department of National Defence, 2009/2010 Annual Regular Force Report on Attrition, p. 44.

30 2009/2010 Annual Regular Force Report on Attrition, p. 35.

31 Beth N. Carvin, "The Great Mentor Match: Xerox's Women's Alliance cracks the code on successful mentor programs," (American Society for Training & Development, T+D Magazine), January 2009, p. 50, at http://www.mentorscout.com/about/Mentor-Scout-Xerox-case-study-Jan2009.pdf.

32 Lieutenant-Colonel Telah Morrison, "Striking the Balance to Become an Employer of Choice: Solutions for a Better Work-Life Balance in the CF," Canadian Forces College Military Defence Studies paper, 2011, p. 38, at http://www.cfc.forces.gc.ca/papers/csc/csc37/mds/Morrison.pdf#pagemode=thumbs.

33 Catalyst. Flex Works. 2013 at http://www.catalyst.org/knowledge/great-debate-flexibility-vs-face-time-busting-myths-behind-flexible-work-arrangements.

34 Browne, p. 24.

35 Fonseca, p. 17.

CLAUSEWITZ AND THE BLUE FLOWER OF ROMANTICISM: UNDERSTANDING *ON WAR*

Bill Bentley

The search for the blue flower of Romanticism is an attempt either to absorb the infinite into myself, to make myself one with it, or to dissolve myself into it.

~ Frederick von Hardenberg
(Novalis: Romantic philosopher and poet)

Introduction

War amongst the people, hybrid war, unrestricted warfare, counter-insurgency (COIN), stabilization operations, culture wars, new wars versus old wars, terror wars, these are examples of the conceptualization of war and conflict that have emerged in the wake of the end of the Cold War. Currently overshadowed by the contemporary security environment, there remains the historically most prevalent form of conflict; that of high intensity state-on-state war. The work of one man first published 181 years ago can be very helpful in understanding both the nature and character of all these types war and conflict in the 21st Century, regardless of how they are described and explained, however imperfectly, in today's relevant literature, military colleges, and other policy making fora. In this regard, a clear understanding of the relationship between the thought of Carl von Clausewitz and German Romanticism greatly enhances our understanding of how this Prussian military thinker constructed his unique theory of war, and what he meant by it.

As to his actual influence extending throughout the 20th Century and into the 21st Century, there are numerous testimonials to the impact and value of General Carl von Clausewitz's life-long attempt to develop a theory of war and conflict that aimed, not at prescription, but at a deep understanding of the phenomenon itself. Four will suffice here to make the point. T.E. Lawrence (of Arabia) was a great admirer of *On War*, finding it logical and fascinating. He

Lawrence of Arabia (left) with Lowell Thomas at Lawrence's headquarters near Acava in Arabia, autumn 1917.

Lieutenant-Colonel (ret'd) Bill Bentley, MSM, CD, PhD, *a former infantry officer, is currently Senior Staff Officer Leadership at the Canadian Defence Academy in Kingston, Ontario.*

Carl von Clausewitz. Lithograph after painting by Wilhelm Wach

considered Clausewitz the intellectual master of all writers on the subject of war.[1] More recently, H. T. Hayden, editor of *Warfighting: Maneuver Warfare in the US Marine Corps*, stipulates that Clausewitz's *On War* is the definitive treatment of the nature and theory of war.[2] According to W. B. Gallie, a British philosopher and Second World War infantry major, the years 1818-1832 saw the writing and eventual publication of the *first*, and to date, the *only* book (*On War*) of outstanding intellectual eminence on the subject of war.[3] Finally, one of the leading strategic theorists still writing today has concluded that "…for as long as humankind engages in warfare, Clausewitz must rule.[4]

Discussion

The subject of these accolades, Carl von Clausewitz, was born in Burg, Prussia, in 1780, and joined the Prussian army at the age of twelve. From 1792 until 1815, he fought against the French revolutionary and Napoleonic forces at the battles of Valmy, Jena, Borodino, Leipzig, and Waterloo. In 1818, he was appointed Director of the Prussian War Academy in Berlin, and for the next 12 years, devoted himself to writing about war, and especially, to the construction of his theory of war expounded in his masterpiece, *On War*. He joined his lifelong friend and mentor, General von Gneisenau, on campaign in Poland in 1830, where he died of cholera in 1831. The unfinished manuscript of *On War* was published by his wife, Marie, in 1832.

On War was translated into French in 1849 and English for the first time in 1874. It has subsequently been translated into several languages, including Russian, Japanese and Chinese. Notwithstanding its growing availability, the book was little read for 40 years after it first appeared in 1832. Rather, theorists and practitioners, such as Willison in Prussia, Camon in France, Henderson in England, and Halleck and Mahan in the United States, were more influenced by the work of Clausewitz's contemporary, Antoine Jomini, especially his *Art of War*. Jomini's theory drew heavily from empiricism and positivism, and sought straightforward rules and even laws of war and strategy, which Jomini believed could be applied regardless of historical or geopolitical context. As will be explained herein, Clausewitz strenuously objected to this approach. Clausewitz, however, rather suddenly received widespread belated recognition after the wars of German unification against Denmark, Austria, and especially France in 1870-1871, and to a significant degree, his influence then eclipsed that of Jomini. This interest was sparked by virtue of the fact that the military architect of these startling successes, General Helmut von Moltke, frequently cited von Clausewitz's *On War* as one of the major intellectual and theoretical influences that shaped his strategic thinking and the associated campaigns.

Nonetheless, *On War* remained notoriously difficult to interpret and to fully understand. It was often misquoted and frequently referred to without having been read carefully, if at all. Except for a few dedicated, serious scholars of *On War*, this remains largely the case today.

A large part of the difficulty in this regard has been the failure to place Clausewitz's thought firmly in the relevant intellectual context. It is necessary to read *On War*, as John Lynn has recently argued, not as a work that expresses eternal truth about war, but within the intellectual context that generated it. It is a Romantic work, and like the broader intellectual and cultural movement of Romanticism, it cannot be understood apart from the intellectual paradigm that it challenged – the dry rationalism

Generalfeldmarschall Helmuth, Graf von Moltke

Johann Wolfgang Goethe. Painting by Heinrich Kolbe

Georg Friedrich Wilhelm Hegel. Portrait by Jakob Schlesinger

of the Enlightenment.[5] There is no doubt that the Enlightenment was itself a very complex movement that should not be reduced to a few platitudes. Taken as a whole, the Enlightenment (circa 1687-1789) sought to establish the intellectual foundation for a political system without divine sanction, a religion without mystery, a morality without dogma. Such was the edifice the Enlightenment thinkers believed man now had to erect.

Science would have to become something more than an intellectual pastime; it would have to develop into a power capable of harnessing the forces of nature to the service of mankind. Science was the key to happiness. With respect to the material world, once it was in his power, man could order it for his own benefits and for the happiness of future generations. Such are the "notes" by which the 18th century is readily identifiable.[6] But for the Romantics, from Coleridge, Chateaubriand, Herder, and Heine, through Schelling and Hegel, a vision of the Enlightenment emerged that was as cold, timeless, monotonous, and as calculating as the bourgeois who had supposedly embraced it.[7] In their view, the Enlightenment enshrined mechanism as the model to explain all phenomena of matter, life and mind. Teleological causes, such as Thomism backed by the Catholic church, had been inverted in Bacon's terms as "barren virgins." "Any work they supposedly accomplished could be turned over to efficient mechanical causes."[8]

Romanticists, scientists, philosophers, historians, as well as artists, were reacting against what they considered the desiccated rationalism that prevailed during the Enlightenment period in Europe. Romanticism as an intellectual movement, therefore, can be understood as an overwhelming international tendency which swept across Europe and Russia at the end of the 18th Century and beginning of the 19th Century in reaction to earlier neo-classicism, mechanism, and rationalism embodied in Enlightenment thought. More than simply a return to nature, the realm of imagination or feeling, it was a synthesizing nature that transformed the entire character of thought, sensibility, and art. Romantic scientists and philosophers, especially those in Germany such as Georg Hegel, Wolfgang Goethe, Friedrich and Auguste Schlegal, and the renowned historian Leopold von Ranke, were determined to look at nature and society holistically, to see 'wholes' and relationships, rather than discrete events and phenomena. In other words, they rejected the analytical, reductionist, and linear approach to breaking things apart to study them that was so characteristic of the methodology embedded in Enlightenment philosophy.

One of the leading intellectual historians of the 20th Century, Isaiah Berlin, characterized the Romantic movement as follows:

> *The importance of Romanticism is that it is the largest recent movement to transform the lives and thought of the Western world. It seems to me to be the biggest single shift in the consciousness of the West that has occurred, and all of the shifts which have occurred in the course of the 19th and 20th centuries appear to me in comparison less important and at any rate deeply influenced by it.*[9]

Since Clausewitz was born in 1780 and died in 1831, his life spanned almost exactly the very height of the Romantic Movement, especially in Germany where it was openly philosophical and all-embracing. Clausewitz was certainly not a professional philosopher, but he was, nonetheless, a man of a particularly philosophical bent of mind. He read voraciously and broadly, far beyond the field of military history. He was also scientifically literate, reading mathematical treatises and attending lectures just as science was turning to the serious study of biology and advances in the theories of statistics and probabilities. His major work, *On War*, still sought to

Napoleon Bonaparte at the Battle of Jena, 14 October 1806. Painting by Horace Vernet

provide a reasoned understanding of war, just as were the efforts of many of his contemporary theorists in France and England, as well as Germany. However, he insisted upon recognizing the inherent limits of analytical reason when grappling with such a dynamic and complex phenomenon as war in the same way that thermodynamicists came to trade the mechanistic claims of complete predictability for a more stochastic understanding of the natural world.[10] In fact, Clausewitz was strongly influenced by the most prominent Romantic scientists and philosophers in Germany at the time; men such as Fichte, Schelling, Goethe, and Hegel.

After the battle of Jena in October 1806, Clausewitz was interned in France, where he met and became close friends with Auguste Schlegal, one of the 'leading lights' of European Romanticism. Then, during the hiatus between Clausewitz's return to Berlin in 1808 and his entry into Russian service in 1812, he partook of the rich intellectual life of that city. Through her contacts, Clausewitz's wife Marie seems to have introduced her husband to Achim von Arnim, an important Romantic folklorist, dramatist, and poet, and Wilhelm Humboldt, a philosopher and educational reformer. These two urged Clausewitz to join the Christian-German Symposium, a group that met for discussions every two weeks. A list of its active participants reads like a 'Who's Who' of leading Berlin Romantics, including Fichte, Schliermacher, von Kleist, Muller, Brentano, and Auguste Schlegal's brother, Frederick. Later, when Clausewitz returned to Berlin in 1818 to head the War Academy, he met still other philosophers and cultural figures, and he became close friends with Georg Hegel. Von Arnim also came back into Clausewitz's life, along with his wife Bertina, a considerable Romantic author and editor in her own right.[11]

The influence that the Romantics had upon Clausewitz can be found throughout *On War*, but four major examples will serve to illustrate the point in this short article. First, an account of the implications of Romanticism's adherence to Idealist philosophy, as opposed to the Materialism underlying much 18th C'entury philosophy, and underpinning Rationalism and Empiricism. Second, the role of the political in the social life of humankind. Third, the role of history in shaping Romantic thought. And fourth, the dialectical reasoning utilized in most Romantic argumentation.

In Romantic Idealism, a Particular is first in order of existence, since to know that a thing exists, we must know something about particular or determinate things. This is because, if it exists, a Universal exists only in Particulars. A Universal, however, is first in order of explanation, because to know what a thing is, we must be able to specify some of its properties, some features that it shares in common with other things.[12] Hegel, for example, thought that Universals do not exist in the temporal world as such, but only "en re"(manifested) in particular things. He thinks that Universals only exist in things, even though their meaning is not reducible only to them.[13] Similarly, Goethe argued in the field botany that the outward forms may change in countless ways, yet the idea of a formative principle remains the same. Goethe called this formative principle the *Urpflange*. The archetypical plant is no specific plant anywhere in nature, nor is it to be understood temporally.[14]

For Hegel, the ultimate Universal is Absolute Spirit, consisting of the trinity of religion, art, and philosophy. These are spheres that transcend the Particular, but find their highest realization temporally in the modern state.[15] Clausewitz postulates a remarkably similar construct when it comes to war, and one that mirrors

Credit: Courtesy of DEU GARFCOM and the City of Koblenz, Germany

Die Tafelrunder by Josef Schneider. (Clausewitz seated far left)

the state in terms of the people, the army, and the government. The Universal of war is described as follows:

War is more than a true chameleon that slightly adapts its characteristics to the given case. As a total phenomenon its dominant tendencies always makes war a paradoxical trinity – composed of primordial violence, hatred and enmity, which are to regarded as a blind natural force; of the play of chance and probability within which the creative spirit is free to roam; and of the element of subordination as an instrument of policy which makes it subject to reason alone.

According to Clausewitz:

The first of these aspects mainly concerns the people, the second the commander and the army, and the third the government. The passions that are kindled in war must already be inherent in the people, the scope which the play of courage and talent will enjoy in the realm of probability and chance depends on the particular character of the commander and the army; but the political aims are the business of government alone.

Finally:

These three tendencies are like three different codes of law deep rooted in their subject yet variable in their relationship to one another. A theory that ignores any one of them or seeks to fix an arbitrary relationship between them would conflict with reality to such an extent that for this reason alone it would be totally useless. Our task, therefore, is to develop a theory that maintains a balance between these three tendencies like an object suspended between three magnets.[16]

Thus, Clausewitz has established the Universal concept of war, which is eternal. Throughout history, this Universal has manifested itself in innumerable Particular wars. Hence, the *nature* of war does not change, but the *specific character* of any given Particular war will vary enormously. That is, while the outward shape and material dimensions of war may shift continuously, the essence of war remains unchanged.

Clausewitz then turns to consider real world war, and concludes that there are two kinds of war:

War can be of two kinds, in the sense that either the objective is to overthrow the enemy – to render him politically helpless or militarily impotent thus forcing him to sign whatever peace we please; or merely to occupy some of his frontier districts so that we can annex them or use them for bargaining at the peace negotiations.[17]

Therefore, Absolute War, as it appears in *On War*, is an ideal, an abstraction that in turn governs reality, as do all Ideas in Idealism.

Turning to the question of policy, politics, and reason, most of the theorists and practitioners of war in the 18th Century readily acknowledged that there had to be a political objective to justify war. Here, they were reflecting a relationship identified at least as far back as Aristotle, when he wrote that "…the only merit of war is to yield a political result."[18] These theorists, however, then took considerable pains to separate politics and policy

Credit: AKG 1513 A1868 (akg-images)

Leopold von Ranke. Painting by Jebens after Schrader

from military strategy and the conduct of war once hostilities commenced. This, Clausewitz flatly rejected. Again, the connection with Romantic thought and philosophy is clear. The Romantics were, indeed, some of the first thinkers in the modern era to reaffirm the importance of the political, to make politics again "the first science" as Aristotle once made it. In the spirit of Aristotle, Frederick Schlegal would write, "political judgement is the highest of all viewpoints."[19]

This belief leads Clausewitz to perhaps his most famous and certainly most quoted thought:

War is simply a continuation of political intercourse with the addition of other means. We deliberately use the phrase "with the addition of other means" because we also want to make it clear that war in itself does not suspend political intercourse or change it into something entirely different. In essence that intercourse continues irrespective of the means it employs. The main lines along which military events progress and to which they are restricted are political lines that continue throughout the war into the subsequent peace.[20]

According to Clausewitz, warfare has its own grammar, but not its own logic – the latter is provided by policy. Clausewitz goes even farther to stress his point, obviously addressing those military officers who might think they can avoid political influence once war has been embarked upon.

Policy, of course, will not extend its influence to operational details. Political considerations do not determine the posting of guards or the employment of patrols. But they are the more influential in the planning of the war, of the campaign and often even the battle.[21]

In other words, there is no such thing as "a politics free zone "in war. This is a reality that modern military strategists/generals/admirals should always factor into their thinking.

The way in which Clausewitz understood history and applied it in his theory of war was also profoundly influenced by the Romantic philosophy of history. During the Enlightenment, the utility of history was viewed in two related ways. One, history was used to show how everything from antiquity onwards had slowly moved in a progressive manner to achieve the state of near perfection achieved in 18th Century Europe. Thus, each preceding era could be seen as following often imperfect steps to a teleological end-state which was the Enlightenment. Two, history could be used to discover regularities and historical laws, [22] which could then be applied and then faithfully followed.

The Romantics disputed this view of history, and their rejection of it had a profound influence upon the philosophy and practice of the discipline of history, an impact felt up to the present. That is, that although the Romantic Age did not invent history, as some scholars of Romanticism sometimes seem to suggest, it did invent Historicism.[23] Historicism is a philosophy of history that postulates that everything in the social and political domains has a history. All laws, institutions, beliefs, and practices are subject to change, and each is the result of a specific historical development. Hence, no thing in the social and political world is eternal. In this case, we should examine all human beliefs, practices, and institutions within their historical context, showing how they arose of necessity from their specific economic, social, legal, cultural, and geographic conditions. Hence, Leopold von Ranke's celebrated dictum that every age enjoys a direct relationship with God.[24] Closely associated with this position, historians of this school of history view society as an organism, an indivisible whole, whose politics, religion, morality, and legal system are inextricably intertwined.

In reference to this latter point, Clausewitz advises that in war, more than elsewhere, the part and the whole must always be thought of together. As he states: "In war, as in life generally, all parts of a whole are interconnected and thus the effects produced however small, their cause must influence all subsequent military operations and modify their outcome to some degree, however small".[25] Remarkably, here, Clausewitz has anticipated one of the significant findings of modern complexity theory – that is, the principle of non-proportionality.

Finally, in accordance with the philosophy of Historicism, and closely following von Ranke, Clausewitz concludes:

We wanted to show how every age had its own kind of war, its own limiting conditions. Each period, therefore, would have held to its own theory of war, even if the urge had always and universally existed to work things out on scientific principles. It follows that the events of every age must be judged in the light of its own peculiarities.[26]

Here, of course, Clausewitz was not talking about the Universal concept of war, but rather of the Particular wars as they occurred throughout history.

With regard to the dialectical mode of thinking employed by Clausewitz throughout *On War*, we must understand that the whole drive of the Romantic orientation was to hold opposites in tension, not to submerge them into an imagined unity. It was to experience the conflicts, the contradictions of experience, not to 'think them away.' It was toward reality, not towards a metaphysical escape from reality.[27] Clausewitz expressed his own interpretation of this orientation this way:

Where two ideas form a true logical antithesis each complimentary to the other, then fundamentally each is implied in the other. If the limitations of our mind do not allow us to comprehend both simultaneously and discover by antithesis the whole of one in the whole of the other, each will, nevertheless, shed enough light on the other to clarify many of its details.[28]

We have already seen that, from the outset, Clausewitz claimed there were two kinds of Particular war, and he extracted many conclusions from a dialectical analysis of this state of affairs. Logically derived from this duality, Clausewitz discerned that there were, therefore, two kinds of strategy – the strategy of annihilation, and the bi-polar strategy.

In the strategy of annihilation everything results from necessary causes and one action rapidly affects another; there is, if we may use the phrase, no intervening neutral void. Since the whole series of engagements is strictly speaking linked together, since in every victory there is a culminating point beyond which lies the realm of losses and defeats, in view of all these intrinsic characteristics of war we say there is only one result that counts: final victory. Until then nothing is decided, nothing won and nothing lost. In this form of strategy we must always keep in mind that it is the end that crowns the work. Within this concept strategy is indivisible and its component parts (the individual victories) are of value only in their relation to the whole.

Contrasting with this extreme view is another view no less extreme, which holds that strategy consists of separate successes each unrelated to the next, as a match consisting of several games. The earlier games have no effect on the later. All that counts is the total score and each separate result makes its contribution toward the total.[29]

This paradigm of military strategy has important implications in the modern era. The 20th Century saw two global wars prosecuted through a strategy of annihilation, and such a strategy conceivably could be employed again in the future. However, for all of the early part of the 21st Century, the appropriate strategy has been a bi-polar strategy, carefully balancing the need to go to the battle pole with a variety of actions on the non-battle pole – economic, diplomatic, information, and so on.

Having dealt with the concept of strategy, Clausewitz then examines the relationship between a related duopoly; that between strategy and tactics. "According to our classification tactics teaches the use of armed forces in the engagement, strategy the use of engagements for the object of the war."[30] During this examination,

Credit: AKG 2 GTS-P1 Type 1 (© akg-images/Ehrt)

Prussian Roulette. (Clausewitz top right). Drawing by Rainer Ehrt

Napoleon on the Bridge at Arcola. Painting by Antoine-Jean Gros

Clausewitz concludes that *engagements* mean *fighting*. The object of fighting is the destruction or defeat of the enemy. The enemy in the individual engagement is simply the opposing fighting force. By contrast, in strategy, there is no such thing as victory. Part of strategic success lies in timely preparations for a tactical victory; the greater the strategic success, the greater the likelihood of a victorious engagement. The rest of strategic success lies in exploitation of a victory won. Thus, the original means of strategy is victory – that is, tactical success; its ends in the final analysis are those objects which will lead directly to peace.[31]

The strategic theorist Colin Gray captures the essence of Clausewitz's conception of strategy for the modern era:

Strategy is virtual behaviour, it has no material existence. Strategy is an abstraction, though it is vastly more difficult to illustrate visually than are other abstractions like love or fear. Because strategy is uniquely difficult among the sub-systems of war and conflict few indeed are the people who can shine in the role. Their number can be increased through education, though not by training and not at all reliably by the experience of command and planning at the operational and tactical levels of warfare.[32]

Metaphorically, strategy is the mental, intellectual bridge between politics and the grammar of war – operational art and tactics.

The next significant duality or logical antithesis is that between the attack and the defence. Clausewitz argues here that

Bronze bust of Clausewitz

the defence is the stronger form of war with a negative aim; whereas, the attack is the weaker form of war with a positive aim. "If the defence is the stronger form of war yet has a negative object, it follows that it should be used only as long as weakness compels, and to be abandoned as soon as we are strong enough to pursue a positive act."[33] He then derives one of his most important concepts from this dialectic – that of the culminating point.

If the superior strength of the attack – which diminishes day by day – leads to peace, the object will have been attained. There are strategic attacks that have led directly to peace, but these are in the minority. Most of them lead up to the point where the remaining strength is just enough to maintain a defence and wait for peace. Beyond that point the scale turns and the reaction follows with a force that is usually much stronger than that of the original attack. This is what we mean by the culminating point of the attack.[34]

The concept of the culminating point remains a critical consideration in all campaign planning at the operational level in the modern era.

The last dialectical relationship that will be dealt with in this article is that between the moral (or psychological) and the physical. As usual, Clausewitz contends that other theorists and practitioners, although aware of the element of moral(e) in war, sought to submerge this issue in their search for more scientific rules, adherence to which would reduce the potential negative impact of the psychological factor. Clausewitz would have none of that!

The effects of physical and moral factors form an organic whole which, unlike a metal alloy, are inseparable by chemical processes. One might say the physical seems little more than the wooden hilt, while the moral factors are the precious weapon, the finely honed blade.[35]

Here, Clausewitz's metaphor exquisitely captures the more prosaic axiom – the moral is to the physical as three is to one.

Explicitly relating this relationship to his dialectical mode of thinking, Clausewitz adds:

They (other theorists) aim at fixed values, but in war everything is uncertain and calculations have to be made with variable quantities. Other theorists direct the inquiry exclusively towards physical quantities whereas all military activity is intertwined with psychological forces and effects. Other theorists consider only unilateral action whereas war consists of continuous interaction of opposites.[56]

As the conflicts of the 21st Century have amply demonstrated, Clausewitz's view of moral/psychological factors must now include what we understand as the cultural dimension of war and conflict.

The Romantic influence found throughout *On War* certainly extends beyond the four examples provided in this short article. *On War* is suffused with the understanding that every war is an inherently complex, non-linear phenomenon. In a profoundly unconfused way, Clausewitz understood that seeking exact, analytical solutions does not fit the reality of the problems posed by war and conflict. This is a quintessential Romantic position with regard to society as a whole. The theme of war as an *organic*, not *mechanical*, activity is also a central Romantic idea. Finally, the widespread use of metaphors, a very characteristic tendency in Romantic writing, helps place Clausewitz firmly in the Romantic circle.

Concluding Remarks

Carl von Clausewitz clearly has exerted an inordinate influence upon political and military thought throughout the world. In the case of the former domain, Lenin, Mao Tse-Tung, Gorbachev, and Kissinger were keen students of Clausewitz. In the latter case, to that list must be added von Moltke, Alexander Svechin, J.F.C. Fuller, Eisenhower, and Colin Powell. For many more less well known practitioners, theorists, and scholars, their thought and theoretical viewpoint were significantly shaped by exposure to *On War*. Very few of these individuals were thoroughly grounded in the subject of European Romanticism. Obviously then, much can be derived from Clausewitz without this background. On the other hand, a deeper understanding of why he framed his thought, precisely what he meant, and, therefore, a more philosophical appreciation of the great master's work, is only fully achieved by placing him firmly in the proper intellectual context.

A valuable by-product of this intellectual effort is to make oneself more aware that all theory and the practice it generates, is related in often ill-understood ways to the underlying intellectual, cultural, spirit of the age. Thus, the question *can* and *should* be asked: What is helping to shape military theory today? What has been the impact of the theory of relativity, quantum mechanics, complexity theory, information technology theory, advances in cognitive sciences, or the near-eclipse of Positivism in main stream social sciences, and the ascendency of interpretive sociology and Constructivism on prevailing and evolving military theory, in what has been called the post-modern era? For example, the more extreme versions of the recent Revolution in Military Affairs (RMA) could not survive the Heisenberg Uncertainty Principle and the implications of complexity theory. Similarly, the concept of Effects-Based Operations (EBO) has fallen prey to the concept of "war amongst the people," a concept derived from changes in the social sciences.

The marriage of intellectual history to the study of military theory is an underestimated relationship, and much profit can be gained by working to make this relationship a much stronger partnership.

CMJ

NOTES

1 T. E. Lawrence, *The Seven Pillars of Wisdom* (New York: Anchor Books, 1991), p. 188.
2 H. T. Hayden, *Warfighting: Maneuvre Warfare in the US Marine Corps* (New York: Doubleday, 1994), p. 66.
3 W. B. Gallie, *Understanding War* (New York: Routledge, 1991), p. 39.
4 Colin Gray, *Another Bloody Century: Future Warfare* (NP: Weiddenfeld and Nicolson, 2005), p. 39.
5 Quoted in Robert Citino, *The German Way of War* (Kansas: Kansas University Press, 2005), p. 108.
6 Paul Hazard, *The Crisis of the European Mind, 1680-1715*, (New York: nyrb, 1961), p. xv.
7 Anthony Pagden, *The Enlightenment* (New York: Random House, 2013), p. 387.
8 Robert Richards, *The Romantic Conception of Life* (Chicago: University of Chicago Press, 2002), p. 200.
9 Isaiah Berlin, *The Roots of Romanticism* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1991), p. 1.
10 Antoine Bousquet, *The Scientific Way of Warfare: Order and Chaos on the Battlefields of Modernity* (New York: Columbia University Press, 2009), p. 85.
11 John Lynn, *Battle: A History of Combat and Culture From Ancient Greece to Modern America* (Boulder, CO: Westview Press, 2003), p. 182.
12 Frederick Beiser (ed), *The Cambridge Companion to Hegel* (Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1993), p. 88.
13 Frederick Beiser, *Hegel* (New York: Routledge, 2005), p. 61.
14 David Seaman (ed) *Goethe's Way of Science* (New York: SUNY Press, 1998), p. 75.
15 Shlome Avineri, *Hegel's Theory of the State* (Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1972), p. 101.
16 Carl von Clausewitz, *On War*, Peter Paet and Michael Howard (ed) (Oxford: Oxford University Press, 1976), p. 87.
17 *Ibid*., p. 69.
18 Christopher Coker, *Barbarous Philosophers* (New York: Columbia University Press, 2010), p. 111
19 Frederick Beiser, *The Romantic Imperative* (New York: Harvard University Press, 2003), p. 35.
20 Clausewitz, p. 605.
21 *Ibid*., p. 606.
22 For a more complete account of 18th Century historiography, see Daniel Woolf, *A Global History of History* (Cambridge, MA: Cambridge University Press, 2011), pp. 281-345.
23 Peter Thorsley, "German Romantic Idealism," in Frederick Beiser (ed), *The Cambridge Companion to Hegel* (Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1993), p. 88.
24 Tim Blanning, *The Romantic Revolution* (New York: Modern Library, 2011), p. 125.
25 Clausewitz, p. 158.
26 *Ibid*., p. 593.
27 Morse Peckham, *Beyond the Tragic Vision* (New York: George Braziller, 1962), p. 179.
28 Clausewitz, p. 523.
29 *Ibid* , p. 582.
30 *Ibid*., p.128.
31 *Ibid*., p. 143.
32 Colin Gray, *Fighting Talk: Forty Maxims on War, Peace and Strategy* (Westport, CT: Praeger, 2007), p. 58.
33 Clausewitz, p. 261.
34 *Ibid*., p. 528.
35 *Ibid*., p. 184.
36 *Ibid*., p. 136.

Credit: DND photo, Steven McQuaid, Base Photo Kingston

Mackenzie Building, Royal Military College of Canada (RMCC)

TEACHING EXCELLENCE: A NEGLECTED OPPORTUNITY FOR DND LEADERSHIP

Adam Chapnick

Canadian military history, particularly the popular kind, almost inevitably focuses upon how the Canadian Armed Forces (CAF) themselves, the country as a whole, or Canada's political leadership have made a difference in world affairs. Whether it is Lieutenant-General Charles Bouchard's more recent command of a multinational force in Libya, the more than one million Canadians who served during the Second World War, or Prime Minister Sir Robert Borden's willingness to stand up to the British and French in the later stages of the Great War, the national narrative cannot seem to get away from the idea of a country 'punching above its weight' in world affairs.

And for good reason. A nation of just 35 million with a military of just 100,000 and a defence budget of $20 billion cannot expect to be treated as a great power by virtue of its size and strength. Canadians, then, have generally effected change in global military affairs by identifying the value-added that they might bring to a conflict, and by excelling in those fields that have provided openings for smaller states to make a difference.

To maintain Canada's international credibility among its military allies in a time of significant government cutbacks, it behoves the Department of National Defence to identify new – cost effective – domains where Canada, and the Canadian Armed Forces more specifically, might make their mark. Issues for which size does not matter, but the assets that Canada does bring to the table – intellectual capacity, professionalism, communication skills – are critical to mission success.

One such area, long neglected by the CAF and its superiors, is teaching excellence in the professional military context. To its credit, the Canadian Armed Forces invest far more in the continuing education of their people than any other federal department in Canada. Moreover, members of the CAF are often called upon to assist smaller war colleges in the establishment of, and subsequent development of, curricula and training programs around the world.

Never, however, does the CAF seem to have considered making the primary (academic) arms of its professional military education program – specifically, the Royal Military College of Canada (RMCC) in Kingston and the Canadian Forces College (CFC) in Toronto – centres for teaching excellence. In other words, the CAF's professional military education system is certainly admired for the *quality* of the curriculum and perhaps the design and organization of the programs, but never have I heard representatives from another war college – or from a civilian institution – speak of RMCC or the CFC as the home of the best teachers in the country or the Western world. It is not that

Cadets in class

our faculty – civilian and military – are necessarily ineffective. Indeed, many are admirable instructors; rather, it is that little serious attention has been paid to the *quality* of teaching (and its effect upon student learning) that is conducted.

To be more specific, while teacher training certification programs (that, to be fair, certainly range in quality) have sprung up at a number of post-secondary civilian academic institutions, professors at RMCC typically look to Queen's University for opportunities for such professional development. While universities across the Western world have established centres for teaching and learning excellence across their campuses – through which experts in pedagogy and academic technology support faculty members interested in improving their ability to promote deep learning among their students – RMCC has done no such thing. There is no requirement to learn how to teach, or, for that matter, to study anything related to student learning while pursuing a PhD in War Studies, nor do the military teaching faculty at the Canadian Forces College undergo anything more than a cursory introduction to teaching and learning in advance of their taking up full-time roles in the post-graduate-level classroom.[1]

In RMCC's, and DND's defence, war colleges and similar military educational institutes around the world are not, collectively, any better. To the best of my knowledge, no Canadian allies have formalized a rigorous program to ensure that professional military education in their country is delivered by qualified, certified, post-secondary military educators. And that is why the Department of National Defence, and the CAF in particular, is faced with a tremendous opportunity. For what would be a relatively minimal cost, DND could transform Canada into the centre for teaching excellence in professional military education.

How could this be done? I see three specific areas that would require investment and/or change: (1) intellectual infrastructure; (2) hiring and promotion processes; and (3) branding.

First, the CAF, through the Canadian Defence Academy, might consider creating the first-ever internationally accredited (by the globally recognized Staff and Educational Development Association) post-secondary professional military education teaching certification program. Such a program could be housed in a new centre for teaching and learning located, at least provisionally, at RMCC. Such a certification program could be offered (either through travelling instructors or through the distance learning format) to academic and military instructors in war colleges around the world.

Second, as is becoming standard practice at leading civilian universities, RMCC could require all faculty to submit teaching dossiers as part of their applications for positions and promotions. Doing so will require hiring boards at RMCC to learn how to evaluate such dossiers, which will make the establishment of a centre for teaching and learning all the more important). The

process of creating dossiers, or portfolios – which provide objective evidence of a commitment to and success in the promotion of student learning – will force educators to take stock of their efforts in the classroom in a rigorous, evidence-based manner. Explicit recognition of the value of the scholarship of teaching and learning in assessments of faculty research output would be another positive step. And on the military side, similar metrics might be developed to better evaluate the contributions uniformed faculty to the learning experience of their officers.

Finally, RMCC might create greater opportunities to recognize excellence in teaching among its faculty. Increasing the number of awards that recognize a faculty member's impact upon student learning (from one) would be a start; creating a grant for research into the scholarship of teaching and learning would be another step; and assigning a new teaching and learning centre the responsibility to nominate qualified faculty for external teaching awards would be a third. An equivalent way to reward superior teaching and facilitation among the military faculty at merit boards is also necessary.

Taken together, these steps could transform the Canadian professional military education system, already a very good one, into a noteworthy example of Canadian distinctiveness and excellence on the international stage at a time when low-cost, high impact projects are at a premium.

Adam Chapnick, *PhD, is the deputy director of education at the Canadian Forces College and an associate professor of defence studies at the Royal Military College of Canada.*

CMJ

Officers Mess, Canadian Forces College Toronto

NOTE

1 To its credit, over the last half decade, the Canadian Forces College has increased the rigor of its training significantly, particularly for those staff who work in house. The training for on-line instructors remains rather limited.

The Pentagon

AMERICAN MILITARY JUSTICE: WHEN THE ENEMY IS TOO CLOSE

Pascal Lévesque

Introduction

You have just been sexually assaulted by your supervisor. Deeply shaken, all the more so since he is a 'brother in arms,' you gather up your courage and file a complaint at your unit. But they do not believe you. Worse, they imply that you are lying and treat you like a troublemaker. In desperation, you go directly to the military police, who conscientiously take down your statement. However, at the end of the investigation, you are told that what happens next depends upon the decision that the authorities at your parent unit make. But they seem indifferent to your fate. They even try to silence you by threatening you with legal action (malfeasance, false complaint, adultery). Much to your chagrin, the perpetrator is moving on in his career with few-to-no consequences. You are psychologically devastated and struggle with staying in an organization you used to trust where you were destined for a brilliant career. Overwhelmed by dark thoughts, you consider putting an end to it all . . .

In *The Invisible War*, that scenario is shown as occurring all too frequently in the United States Armed Forces. The documentary film, written and directed by Kirby Dick, depicts a disturbing state of affairs through the stories of victims who, according to estimates, are among some 19,000 people who were sexually assaulted (in incidents ranging from sexual touching to rape) in 2010. The film, which was nominated for Best Documentary Feature at the 2013 Oscars,[1] shows that in the American military justice system, it is essentially the chain of command that appoints an investigator, decides whether or not to move forward with the case, and, if so, appoints a prosecutor. The filming of the documentary coincided with a class-action lawsuit to change that process. Twenty-five women and three men argued that the U.S. Secretaries of Defense who have served since 2001 have failed to implement legislation adopted by Congress aiming to reduce the high rate of impunity with regard to sexual assault in the armed forces, and that this failure deprives victims of their constitutional right to be protected by the law.[2] They are now appealing the decision of the trial judge, who determined that, despite the troubling allegations, it was better not to get involved because matters of military discipline should be left to the political branches that are accountable to the elected officials.[3]

A delicate subject handled thoughtfully

Though he is dealing with a hot topic, the director shows restraint. There is no voiceover making inflammatory statements to provoke the audience's indignation. Rather, it is the interviewees' stories that touch the viewer with their authenticity. When a victim looks away from the interviewer to try to recall the tragic events and when, in mid-sentence, the victim is suddenly overcome with emotion, even the most dispassionate of jurists is moved. One might wonder why some victims were given more screen time than others. It could well be that the choice and length of the stories were motivated by cinematographic or legal considerations (some people may not have authorized the use of their full story in the film). In addition, the filmmakers give others a chance to speak: loved ones and retired military members talk about their sense of helplessness in the face of a victim's suffering and their disbelief at the administration's decision to close the case despite the overwhelming evidence. On that point, the filmmakers gave representatives from the U.S. Forces chain of command a chance to explain the measures in place to prevent sexual assault and respond to complaints. But at some points, their responses are so clichéd and ambiguous that we are left wondering whether they have deliberately painted themselves into a corner in a media war they have already lost.

An appeal to the American public

Make no mistake—*The Invisible War* is not a scientific documentary or a legal study that paints a complete picture. Even though the film states 'right off the bat' that all of the statistics cited come from the U.S. Department of Defense,[4] we may question it when the film informs us that, in cases of suspected sexual assault, only a minuscule number of them will lead to jail time for the perpetrators. That reality is not unique to the American military justice system; in any criminal justice system, there is a bottleneck of reported cases. The analysis would have to be pushed further, and American military justice would have to be compared with civilian justice or similar military justice systems in that respect, in order to explain any disparities. For example, studies should be referenced to support the conclusion that the low number of

Credit: DVIDS photo #181044 U.S. Marine Corps photo by Corporal Christina O'Neil

The U.S. Capitol Building in Washington, D.C.

U.S. President Barack Obama

complaints from victims of sexual assault in the United States Armed Forces can be explained in part by those victims' shame and fear of reprisal.[5]

Essentially, *The Invisible War* is an appeal to the American public, and particularly its elected officials, that attempts to convince them of the importance of making major changes to the U.S. military justice system regarding the way allegations of sexual assault are handled. We see numerous meetings between the victims and members of Congress, both Republicans and Democrats. It will be clear to a litigator that it was probably on the advice of their lawyer, Susan Burke, that the victims agreed to bring their stories to the screen. And the strategy seems to have worked—not long after the first public screening of the film in January 2012, the U.S. Secretary of Defense at that time, Leon Panetta, adopted new rules aiming that, for greater transparency, response to complaints of serious sexual assault not be exclusively reserved for commanders, and that commanders be required to report such cases to a special court martial level, normally a colonel.[6] To further protect complainants, they are offered the chance to transfer to another unit to distance themselves from the alleged perpetrators.[7] The Department of Defense also took measures to standardize and improve the quality of the training for commanders and recruits alike on complaint prevention and response.[8] However, according to Nancy Parrish, President of Protect Our Defenders, an American organization that advocates for military victims of sexual assault, the reforms do not go far enough to break the culture of silence in the face of abuse of authority.[9] During her testimony before the United States Commission on Civil Rights in January 2013, Ms. Parrish said that she agreed with the idea of an independent audit of sexual assault investigations and trials.[10] In response, Major-General Gary Patton, Director of the Department of Defense Sexual Assault Prevention and Response Office, cautioned against measures that would completely remove commanders from the process, given their interest and their expertise in maintaining discipline among their troops.[11]

The Wilkerson case

But before the Commission could make recommendations to President Obama and Congress on how to proceed,[12] events intervened. In early March, the news that Lieutenant General Craig Franklin had overturned a guilty verdict reached in Lieutenant Colonel James Wilkerson's case made headlines in the American media.[13] Lieutenant Colonel Wilkerson had been convicted in November 2012 of sexual assault by a court martial made up of five officers.[14] The dismissal of the verdict was all the more controversial because Lieutenant General Franklin, who acted as the convening authority, did not give a reason for his decision, although he was not required to under the law.[15] In addition, his decision went against the recommendation of his legal

Defense Secretary Leon Panetta

advisor.[16] Even though Lieutenant General Franklin later defended his decision to Michael Donley, Secretary of the Air Force, nothing worked.[17] Faced with what appeared to them as a symptom of a defective system, members of Congress advocating for reform redoubled their efforts. In the momentum generated by the documentary,[18] a number of other acts were introduced. The proposed measures include establishing the position of special prosecutor for the victims;[19] mandatory release from the forces, at a minimum, for perpetrators of the most serious sexual crimes;[20] the creation within the military justice system of a chain of command able to respond more independently to sexual assault complaints;[21] and increased prevention measures, particularly banning individuals with previous sexual offence convictions from enrolling.[22] Feeling those winds of change, the new Secretary of Defense, Chuck Hagel, in addition to the measures already announced by his Department, decided to limit the convening authority's power to overturn a court martial verdict to the most minor of cases.[23] The new measures also require any commander who modifies a sentence or the verdict for a minor infraction to set out the reasons for that decision in writing.

The situation in Canada

Although it is by no means perfect, the Canadian military justice system is quite different from that of the United States. In response to the tragic incidents that occurred in Somalia in 1994, a series of measures were adopted in order to better prevent incidents and respond to complaints. Those measures include the adoption of legislation in 1998 establishing greater independence and transparency for actors in the military justice system (police officers, prosecutors and judges)—a reform the documentary advocates for the American military justice system. For example, complaints of sexual assault are investigated by the National Investigation Service (NIS). The NIS is authorized to lay charges[24] and can, if a commander refuses to take action, bring the case directly to a higher authority, which refers the case to the Director of Military Prosecutions.[25] Also, a wide-ranging harassment prevention and resolution program, for all types of harassment, was put in place.[26] Moreover, there is a zero tolerance policy for sexual misconduct,[27] which leads to an investigation and remedial measures that can include, in the most serious cases, the release of the member at fault.[28] In their most recent annual or special reports, neither the Canadian Armed Forces Ombudsman[29] nor the Chair of the Military Police Complaints Commission[30] identified a systemic issue regarding the way sexual assault complaints are handled. The same goes for the two independent reviews of the *National Defence Act* conducted by former judges Lamer in 2003[31] and LeSage in 2011[32] that focused in particular upon the military justice system.

Lieutenant General Craig A. Franklin

Credit: DND photo

Should we therefore conclude that in the Canadian military justice system, all is for the best in the best of all possible worlds? Far from it. A single sexual assault will always be one too many. What is more, sexual assault is even harder to bear in a military context because the perpetrator is a brother [or sister] in arms. Not only does that add to the victim's personal tragedy, it greatly undermines unit cohesion. However, the American situation shows us that the measures adopted by the Canadian Armed Forces about 15 years ago to ensure that complaints are investigated, that legal action is taken and that the accused are judged by military members outside of the chain of command, seem to be the right way forward.

Lieutenant-Commander Pascal Lévesque, CD, M.A., LL.M., *is currently a legal officer at the Canadian Forces Military Law Centre of the Canadian Defence Academy. His duties include teaching the law of armed conflict to officer cadets at the Royal Military College of Canada. During his military career, he has successively served as a unit legal advisor, a litigator and a military justice policy development advisor. His master's thesis was on the expeditiousness of the court martial system.*

NOTES

1 "Oscars 2013: Complete list of nominees," in *The Los Angeles Times*, January 10, 2013, at www.latimes.com/entertainment/envelope/movies/now/la-et-en-oscars-2013-nomination-list,0,1532667.story (accessed on 23 January 2013).

2 *Kori Cioca et al. v. Donald Rumsfeld et al.*, 12-1065, (4th Cir. 2012).

3 *Kori Cioca et al. v. Donald Rumsfeld et al.*, 11 cv 151, (Va. E. Dist. Ct. 2011).

4 United States Department of Defense, "Sexual Assault Prevention and Response – Annual Reports," at www.sapr.mil/index.php/annual-reports (accessed on 23 January 2013).

5 Olivia Johnson, "Military Sexual Trauma: Shamed into Silence," 3 *Journal of Military Science and Research*, Vol. 1 (2012), at www.jghcs.info/index.php/JMSR/article/view/168 (accessed on 23 January 2013).

6 United States Department of Defense, comments by Secretary of Defense L. Panetta, 17 April 2012, at www.defense.gov/transcripts/transcript.aspx?transcriptid=5013 (accessed on 23 January 2013).

7 Claudette Roubo, "DOD to Revise Sexual Assault Prevention Training," American Forces Press Service, 25 September 2012, at www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=118000 (accessed on 23 January 2013).

8 United States Department of Defense, News Release No. 774-12, "Department of Defense Expands Sexual Assault Prevention Efforts," 25 September 2012, at www.defense.gov/releases/release.aspx?releaseid=15585 (accessed on 23 January 2013).

9 Nancy Parrish, "Our Military Justice System Needs Fixing," in *The Huffington Post*, 17 January 2013, at www.huffingtonpost.com/nancy-parrish/military-justice-women_b_2432537.html (accessed on 23 January 2013).

10 Bill Briggs, "Civil Rights Commission urged to order audit of military sex-assault cases," in *NBC News.com*, 11 January 2013, at usnews.nbcnews.com/news/2013/01/11/16460177-civil-rights-commission-urged-to-order-audit-of-military-sex-assault-cases?lite (accessed on 23 January 2013).

11 *Ibid.*

12 *Ibid.* For more information, consult the Commission website: www.uscct.gov/.

13 Evan Pashak, "'All for nothing': The military, sexual assault, and the search for justice," at *MSNBC.com*, 3 March 2013, at tv.msnbc.com/2013/03/03/all-for-nothing-the-military-sexual-assault-and-the-search-for-justice/ (accessed on 12 May 2013).

14 Nancy Montgomery, "Former Aviano IG is found guilty in sexual assault case," in *Stars and Stripes*, 2 November 2012, at www.stripes.com/news/former-aviano-ig-is-found-guilty-in-sexual-assault-case-1.195656 (accessed on 12 May 2013).

15 Nancy Montgomery, "Case dismissed against Aviano IG convicted of sexual assault," in *Stars and Stripes*, 27 February 2013, at www.stripes.com/news/air-force/case-dismissed-against-aviano-ig-convicted-of-sexual-assault-1.209593 (accessed on 12 May 2013). A written statement from the American Air Force said that after careful deliberation, Lieutenant General Franklin had concluded that the entire body of evidence was insufficient to meet the burden of proof beyond a reasonable doubt.

16 Nancy Montgomery, "Air Force pilot's sex assault dismissal sparks cries for reform," in *Stars and Stripes*, 3 March 2013, at www.stripes.com/news/air-force-pilot-s-sex-assault-dismissal-sparks-cries-for-reform-1.210371 (accessed on 12 May 2013).

17 Craig Whitlock, "Air Force general defends overturning sexual-assault conviction," in *The Washington Post*, 10 April 2013, at articles.washingtonpost.com/2013-04-10/world/38428317_1_franklin-commanders-conviction (consulted on May 12, 2013); Nancy Montgomery, "Overturning verdict was right decision, general says," in *Stars and Stripes*, 12 April 2013, at www.stripes.com/news/overturning-verdict-was-right-decision-general-says-1.216406 (accessed on 12 May 2013).

18 *Sexual Assault Training Oversight and Prevention Act*, H.R. 3435, 112th Cong. (2011).

19 *Combating Military Sexual Assault Act of 2013* S. 871, 113th Cong. (2013).

20 *Better Enforcement for Sexual Assault Free Environments Act of 2013*, H.R. 1867, 113th Cong. (2013).

21 *Sexual Assault Training Oversight and Prevention Act*, H.R. 1593, 113th Cong. (2013).

22 *Military Sexual Assault Prevention Act of 2013*, S. 548, 113th Cong. (2013).

23 United States Department of Defense, News Release No. 218-13, "Statement from Secretary Hagel on Sexual Assault Prevention and Response," 8 April 2013, at www.defense.gov/releases/release.aspx?releaseid=15917 (accessed on 12 May 2013).

24 QR&O 107.02 (c).

25 QR&O 107.12 (3).

26 DAOD 5012-0 *Harassment Prevention and Resolution*.

27 DAOD 5019-5 *Sexual Misconduct and Sexual Disorders*.

28 DAOD 5019-4 *Remedial Measures*.

29 Canada, National Defence and Canadian Forces Ombudsman, "Reports," at http://www.ombudsman.forces.gc.ca/rep-rap/index-eng.asp (accessed on 23 January 2013).

30 Canada, Military Police Complaints Commission, "Publications – Annual Reports," at http://www.mpcc-cppm.gc.ca/01/801/300-eng.aspx (accessed on 23 January 2013).

31 The Right Honourable Antonio Lamer, *The First Independent Review by the Right Honourable Antonio Lamer P.C., C.C., C.D. of the provisions and operation of Bill C-25, An Act to amend the National Defence Act and to make consequential amendments to other Acts, as required under section 96 of Statutes of Canada 1998, c.35*, Ottawa, 2003, at http://www.forces.gc.ca/site/reports-rapports/lamer/index-eng.asp (accessed on 24 January 2013).

32 The Honourable Patrick J. LeSage, C.M., O.Ont., Q.C., *Report of the Second Independent Review Authority to The Honourable Peter G. MacKay Minister of National Defence*, Ottawa, 2011, at http://www.forces.gc.ca/site/reports-rapports/lesage/index-eng.asp (accessed on 24 January 2013).

CARRYING THE TORCH FORWARD: THE REVITALIZATION OF THE PATROL PATHFINDER CAPABILITY

Cullen Downey and Nick Deshpande

These comrades of ours are our lifeline.
Give them the best of your arrows and spears
and press good luck into their handshakes.

–Odysseus, upon dispatching a reconnaissance party on the Island of Scheria as recounted in Homer's *Odyssey*

Introduction

The Canadian Armed Forces' Patrol Pathfinder (PPF) capability has undergone much change throughout its storied history, owing to variance in the realms of force development, force generation, and force employment. More recently, PPF training was re-initiated at the Canadian Forces Land Advanced Warfare Centre (CFLAWC). After a training gap of five years and significant reconceptualization, a pilot serial took place at Canadian Forces Base Petawawa in 2011, and it graduated ten candidates. This marked the beginning of the military's efforts to revitalize the Patrol Pathfinders after a hiatus. The significance was patent: there is a strategic imperative for Pathfinders to remain within the commander's gamut.

While history is replete with examples of the reconnaissance function playing a pivotal role that determines the outcome of critical operations, there lacks a comprehensive account of the exploits of the Canadian Patrol Pathfinder.[1] This absence is intricately linked to the lack of doctrinal development that would otherwise sustain the capability and allow for related planning for its future. Moreover, current and future intelligence, surveillance, and reconnaissance (ISR) platforms will not replace Patrol Pathfinders as they execute a pivotal role on the ground as autonomous and animate human beings. It is from this perspective that we offer the following analysis and commentary.

The aim of this article is twofold: (1) to inform the Defence Team and other stakeholders about the development of the Canadian Armed Force's PPF capability, and; (2) to provide prescriptive recommendations about the capability's future. The desired outcome is the initiation of a more fulsome and broad-based discussion about PPFs and the supporting PPF program as a critical operational component, and force generation capability the across the future projected spectrum of warfare. Ultimately, a greater understanding of the function throughout the Canadian Armed Forces will enable more effective employment of Pathfinders within their capacity as a vanguard reconnaissance force.

This article will proceed as follows: it will first describe the patrol pathfinder capability with respect to structure and training. It will then explore the strategic context in which PPF development occurs, with a view to specifically highlight the effects associated with adaptive dispersed operations. Various mission profiles for which Pathfinders can expect to be employed are

Credit: DND photo HS2012-0813-024 by Master Corporal Peter Reed

then described. Finally, the article turns to a prescriptive section is integrated into a look at the future of the PPF before some concluding remarks.

The Patrol Pathfinder

According to doctrine still in development, a Canadian Patrol Pathfinder is an expert at insertion and extraction techniques by air, land, or sea. He or she must be proficient in the establishment of drop zones, landing zones, beach sites, and tactical airstrips for follow-on forces and is prepared to advise commanders on the Pathfinder phase in joint operations. A PPF grouping, which can range in size from a detachment to a platoon, is inserted through various means, usually well forward of friendly lines. It is currently envisioned that PPF with supporting enablers will be grouped together as a platoon sized brigade-level asset. In garrison, Pathfinder-qualified personnel usually form a section of the reconnaissance platoon within each infantry battalion. Historically, Pathfinders have been a joint capability nested within the Army; such an arrangement needs to be codified within a force employment concept. While their doctrine, tactics, techniques and some equipment are similar, Canadian PPF are not considered special operations forces.

A commander is able to deploy a PPF group in isolation at distances that outreach the integral capabilities of typical conventional reconnaissance platoon assets. PPF are trained to operate as a self-sustained[2] organization until relieved by a follow-on force, or tasked with subsequent operations. Pathfinders' advanced skill sets are essential to penetrate areas of interest and provide the intimate knowledge and situational awareness required for the expeditious and effective insertion of fighting forces by land, sea, or air. Should it be ordered to do so, and in rare instances, PPF must be prepared to assume the follow-on force's mission if it is unable to insert or reach an objective. As such, personnel are required to be familiar with all phases of a given operation.

In addition to preparations tasks, Pathfinders provide a commander and his staff both a better appreciation of time and space, and the ability to mitigate or manage risk. They are human barometers that will more often than not represent the first human sensors on the ground. Their role is especially manifest in a new theatre of operation. That said, a PPF group can be expected to be employed across the spectrum of conflict, to include humanitarian assistance in an area beset by natural disaster or the evacuation of non-combatants. As such, Pathfinders must be familiar with the diverse mission types to which they can be expected to contribute. Likewise, planners must be familiar with the Pathfinder role, and how the capability can be appropriately leveraged to achieve mission success.

The training for such tasks is especially arduous. The PPF course is driven by a strategic imperative to build expertise within every infantry battalion. As per the 2010 Army Training Authority implementation directive, "…the target audience is army officers and non-commissioned members deemed physically fit, able to work under extreme stress, severe conditions and in a hostile environment with minimal support." Given the high threshold to entry, screening at the unit level is very important. The Patrol Pathfinder possesses a set of skills that are related, but distinct, from those of an advanced reconnaissance patrolman.

Pathfinders must be in top physical and mental condition to withstand the rigours of long range patrolling, long periods in uncomfortable circumstances, and to work long hours with minimal rest. These personnel must remain operationally effective during long periods under the stress and pressure associated with the conduct of PPF missions in isolated situations. As they can be expected to operate in enemy-held territory, members must be intimately familiar with survival, escape, resistance, and evasion (SERE) techniques. PPFs must be able to execute an evasion plan of action if inadvertent contact with the enemy takes place in the course of an operation. If captured, Pathfinders must be able to withstand interrogation. Hence, SERE practice is an important component of the PPF course, and it permits a commander to accept a level of risk commensurate with the deployment of isolated forces well forward of friendly lines. Moreover, the SERE training package makes the Pathfinder distinct from other conventional reconnaissance forces.

Recent training events have validated the format and content of the course as well as the role and employment of Canada's Patrol Pathfinders. During Exercise *Trillium Response* in Moosonee, Ontario, a PPF element conducted a suitability assessment of an airstrip prior to the arrival of a main body via a CC-130 *Hercules* aircraft. The group was able to relay vital information to both the pilots and the ground force commander, as well as to provide security during landing. Further, during Exercise *Trident Fury*, the Pathfinders conducted similar suitability assessment tasks in a maritime context. A joint team comprised of Royal Canadian Navy clearance divers and Pathfinders established a beach site

for both insertion and extraction, established a drop zone for the insertion of a sniper team, reconnoitred link-up points, marked casualty evacuation sites, and acted as a continuous point of contact for the commander for joint planning and coordination, among other tasks. In conducting these tasks, PPF fulfilled a specialized mission for the commanders that other elements could not perform.

These training events were intended to reflect the environment in which PPF and military forces writ large can be expected to operate. Moreover, they served the equally vital role of putting the PPF capability on display for commanders and soldiers across all environments to better appreciate its design and value. Both of those notions are shaped by the strategic context in which the military exists and evolves.

Strategic Context

With a baseline understanding of the PPF capability, it is important to explore the context in which it is expected to be developed, generated, and employed. While there are many of relevance, we focus here upon adaptive dispersed operations (ADO). Given that PPF, like any other military organization, are only useful according to their direct relevance to the larger force employment structure, the ADO concept has an important bearing on the employment of Pathfinders and is worth discussing at some length.

An understanding of the PPF role likewise demands a generalized consideration of the nature of conflict that will shape the types of operations in which Canadian Armed Forces can reasonably expect to be engaged. Conflict has more recently and is likely to continue to feature highly adaptive, technologically-enabled actors that conduct irregular warfare in a hybridized fashion. That is to say, their actions across the tactical, operational, and strategic planes will blend conventional and unconventional approaches to best focus limited capabilities on our (i.e. a coalition's) perceived weaknesses. Adversaries will operate on both physical and non-physical planes, such as the cyber domain or within the minds of a civilian population.

The CAF has oriented its Force Development apparatus to become proficient in such a context. In general, strategic planners subscribe to the notion of warfare that will require a force that is adept at adaptive dispersed operations. ADO is characterized by "…coordinated, interdependent, full spectrum actions using widely dispersed teams across the moral, physical, and informational planes of the battlespace."[5] Such a multi-dimensional appreciation of the operating environment demands a collection posture that is dynamic, is continuous, accounts for variance across an ethno-demographic spectrum, is relevant to both a rural and urban interface, and other considerations.

As such, PPF could be a vital component of efforts during ADO as they can facilitate the more rapid deployment of forces into areas that might otherwise be non-permissive to exploit an adversary's vulnerable nodes and disrupt his decision-action cycle. At the same time, PPF can enable a force's swift transition from one operation to another by shaping a new objective area. Ultimately, commanders can achieve tactical decisiveness by committing forces with a greater assurance of a successful and rapid insertion within the context of a preparatory PPF supporting operation.

Pathfinders must have an appreciation for the dynamics associated with diverse insertion methods, modern conflict and ADO as they can be expected to *contribute to* and *to lead* the planning in a joint context. Such planning is likely to include, not only full spectrum operations, but also humanitarian relief and non-combatant evacuation operations.

Mission Profiles

The PPF capability has been on display and has contributed to mission success in recent years. A common misconception concerns the lack of PPF operations during the Afghanistan campaign (Operations *Apollo*, *Archer*, and *Athena*), which has led to some to question the relevance of the course and capability as a whole. While not officially termed Pathfinder operations, PPF-qualified personnel executed vanguard reconnaissance tasks in support of company- and battle group-sized manoeuvres that were essentially in accordance with the PPF doctrinal function. It is important to recognize these critical contributions, which illustrate the requirement for a formed PPF element during Full Spectrum Operations to fulfill a specialized function.

Enabling the warfighting effort in a kinetic battlespace will remain central to the PPF role; however, the Canadian Pathfinder is trained to operate across the spectrum of warfare, as reconnaissance and the establishment of insertion/extraction sites are critical phases of nearly all operations. This can potentially include Pathfinder tasks in support of humanitarian assistance, or the

Credit: DND photo HS2012-0803-026 by Master Corporal Peter Reed

Credit: DND photo HS2012-0803-028 by Master Corporal Peter Reed

evacuation of non-combatants. While historically they have not been employed in such a capacity, exercises have confirmed a PPF group's ability to do so.

Under Contingency Plan *Renaissance*, a Disaster Assistance Response Team is tasked to provide relief efforts following a major disaster anywhere in the world. Recent examples include Operation *Hestia* (Haiti) following an earthquake in 2010, Operation *Plateau* (Pakistan) following an earthquake in 2005, and Operation *Structure* (Sri Lanka) following an earthquake and tsunami in 2004. In each instance, task tailored forces launched quickly to provide relief to vulnerable persons in the form of fresh water, rescue operations, waste management, reconstruction, and basic health care. Such operations illustrate the unique challenges of inserting into a disaster zone, where infrastructure and lines of communication may have sustained considerable damage.

Contingency Plan *Angle* outlines the conduct of Non-Combatant Evacuation Operations (NEO), in which military forces facilitate the mass departure of willing Canadian Entitled Persons (CEP) and other nationals from a country that has likely experienced considerable deterioration, such that departure via conventional means (i.e. commercial aviation) is untenable. Operation *Lion* (Lebanon) in 2006, and Operation *Bandit* (Haiti) in 1988, are both examples of Canadian non-combatant evacuation operations. *Angle* is usually executed in a coalition context and the type and size of a force package in contingent on the circumstances and the operating environment's permissibility.

The PPF role for both *Angle* and *Renaissance* is innate. As naval vessels or air assets can be employed in this effort, suitable landing zones, drop zones, beach zones, and austere airstrips must be identified and marked for either the arrival of aid or an extraction force. In the case of *Angle*, a PPF group can be tasked to establish and mark an extraction point for CEPs. Where shore access exists, Pathfinders will likely form a component of an Amphibious Scouting Group along with clearance divers to deploy from a Canadian naval vessel. The ASG can then reconnoitre, assess, mark, and secure beach sites, or move further inland as required. For both *Renaissance* and *Angle*, PPF can be tasked to conduct initial terminal guidance for Canadian or coalition assets.

There is a heavy emphasis upon coordination, since these mission profiles are executed in a joint, interagency, multinational, and public context. Of note, following the massive earthquake in Haiti in 2010, the Canadian task force had planned for the initial airborne deployment of Pathfinders and a Parachute Company Group. However, airspace coordination (among other factors) precluded the execution of this course of action.

The PPF skill set is organic to enable various types of operation, across all types of terrain for most types of threats (enemy) and risk (environment). Given members' intimate involvement in planning all aspects of the Pathfinder phase of a given operation, the job demands an understanding of the operational planning process, especially the intelligence preparation of the operating environment as contributors, advisors, and autonomous collectors. Future training events will need to incorporate the Pathfinders during the conduct of these types of operations to properly validate and showcase the capability's value and role rather than notionally play out critical phases of an operation (as tends to happen).

The Future of the Canadian Pathfinder

For the Pathfinder capability to evolve, remain relevant and be readily employable, defence planners may consider the following prescriptive points.

1. **Clearer strategic guidance.** While the PPF course and infantry battalions' reconnaissance platoons are sustaining the capability in a meaningful way, very little has actually been institutionalized, especially when it comes to employing Pathfinders as a joint capability. To ensure the Pathfinder capability remains extant and evolves, it is imperative that clear direction and guidance from the strategic level is issued. Such direction and guidance might confirm force structure, command relationships, force employment, force development (i.e. required skill sets), and doctrinal development.

2. **The establishment of a Pathfinder Group held at division level.** PPF should become a standing unit that exists at either the division or brigade level. This unit would act as both the centre of excellence and force generation node. Canadian Forces Land Advanced Warfare Centre would continue to force develop (i.e. train) the capability. Such a

Credit: DND photo IS2012-0013-005 by Master Corporal Peter Reed

move would put Canada in line with allies such as the United Kingdom, Belgium, France, and Brazil, all of which have proven their PPF capability in contemporary and diverse operating environments.

3. **Publication of a Force Employment Concept.** A force employment concept (FEC) would address the first two points and provide the necessary blueprint to allow commanders to effectively field PPF groupings during exercises and operations. Too often, during the planning and conduct of exercises, the Pathfinder phase is omitted. This is a detriment to planners, training audiences, and Pathfinders alike, and it hinders the CAF's efforts to confirm readiness.

Conclusion

Canada's Patrol Pathfinders represent an important and unique capability available to a commander. They are primed to execute the initial phase of most operations involving the insertion of forces into a new or immature theatre. They also are trained to play a critical role in the evacuation of non-combatants, facilitate the delivery of humanitarian assistance, and other high value tasks that implicate conventional forces. This article has considered that role in some detail while providing an overview of the capability's employment. Further, despite its relative and necessary brevity, it has also outlined some recommendations for consideration, with a desire to spark further discussion and debate. Future engagements (academic or otherwise) about the PPF capability might consider its history in more detail, the nature of PPF operations, and Allied Pathfinder capabilities.

Captain Cullen Downey, *a graduate of the United States Ranger School, has a Light Infantry background, having served as a platoon commander within Parachute Company, 3rd Battalion, The Royal Canadian Regiment as the battalion's reconnaissance platoon commander. He is currently in charge of the Patrol Pathfinder Cell at the Canadian Armed Forces Land Advanced Warfare Centre.*

Captain Nick Deshpande *is a Canadian Army intelligence officer, and has previously served with CANSOFCOM and 3rd Battalion, The Royal Canadian Regiment. He is currently a team leader with the Army Intelligence Group implementation team.*

Both authors would like to gratefully acknowledge the contributions of Captain Matt Tamsett (3 PPCLI) and Lieutenant Colonel (Ret'd) Steve Nash (The RCR).

CMJ

NOTES

1 The Pathfinder capability resided in the airborne reconnaissance force of the Canadian Airborne Regiment. With the Regiment's disbandment in 1995, there was no longer a valid and relevant force employment concept.

2 Typically up to 72 hours.

3 A.B. Godefroy, (Ed). *Land Operations 2021: Adaptive Dispersed Operations – the Force Employment Concept for Canada's Army of Tomorrow*. (Kingston, ON: Army Publishing Office, 2007), p. 18.

Credit: DND photo IS2011-1036-02 by Sergeant Matthew McGregor

INDIVIDUAL TRAINING AND EDUCATION (IT&E) MODERNIZATION FOR THE CANADIAN ARMED FORCES

Debbie Miller

"Learning without Borders"

Seems too good to be true? Let me provide you with an over brief on the Individual Training & Education Modernization initiative, as well as what is presently being facilitated by the Canadian Defence Academy (CDA).

The Canadian Armed Forces (CAF) is known for the individual and collective high-level performance of its personnel. It does not mean that the IT&E system is perfect. In the current IT&E system, nine strategic gaps were identified, which served to motivate the creation of the *IT&E Modernization Strategy*. This *Strategy* guided the Training Authorities/ Designated Training Authorities (TA/DTA) partnership in the development of CAF Campus, which is described in the *CAF Campus Operational Framework*. It should be noted that on 19 June 2013, IT&E Modernization was endorsed by Armed Forces Council (AFC).

So what is included in this initiative? In other words, what can it do for you? It will allow you to enter a portal that will provide boundless access to a myriad of applications, anywhere and anytime. This approach will break down the 'stovepipe' construct of the present IT&E system, thereby fully leveraging all IT&E initiatives and investments and ensuring that the organization, processes, doctrine, and policy evolve in concert with the learning methodologies and tools employed in CAF Campus. CAF Campus will provide effective management of IT&E while preserving the TA/DTA structure. It will leverage the authorities of the Professional Development Council (PDC) members and participants to oversee the transformation of the CAF learning culture. Acting as an integrator, it will supervise a transition in capabilities and approach that will achieve the required synergy, cooperation, and strategic governance.

There will be a significant transformation of the CAF learning culture that will be motivated by the implementation of this modern learning architecture. CAF Campus will affect traditional training approaches and embrace the nature of a true modern learning organization. The opportunity to achieve these strategic advantages cannot be disrupted. As such, the transformation will be supported by an overarching management plan and well-tailored communications to prevent institutional inertia from causing a retreat to traditional approaches.

CAF Campus modernizes IT&E in three domains: Governance; Training Authority and Designated Training

Authority Capabilities; and Common Capabilities. Although critical to overall efficiency, it is not the common capabilities that will represent IT&E Modernization to the IT&E community. Front and center in this new approach will be the reconfiguration of the following organizations to meet their unique requirements:

- Learning Support Centres (LSC) — will provide integrated learning development functions, and IT&E specialist consultancy services that will be essential to the TAs/DTAs, FCoEs and TEs when conducting needs assessment, analysis, design, evaluation, validation, intelligent contracting and rationalization of IT&E;
- Functional Centres of Excellence (FCoE) — will lead, coordinate and maintain the intellectual foundation and authoritative body of knowledge within their assigned area of expertise in support of IT&E;
- Training Establishments (TE) — will provide cadres of instructors, standards staff and IT&E managers engaged in learning delivery regardless of physical location or delivery environment; and
- Learning Sites (LS) — temporary or permanent locations providing physical and/or virtual learning environments shared by multiple FCoEs and TEs.

As for the Common Capabilities, they will be provided by CDA to avoid redundancy and to enable ready access to essential capabilities, including point of need IT&E, as well as pan-CAF collaboration to support all IT&E phases with access to a greater spectrum of best practices and talent than

Credit: Reuters photo RTR2IMDQ by Pichi Chuang

A holograph is projected above a mobile phone by a 3D projector

Credit: istock photo 12016365

Credit: istock photo 22769283

any TA/DTA could achieve on its own. These capabilities will be grouped into three categories: Strategies and Programs (Prior Learning Assessment Review, Rationalized Training Delivery, and so on), Support and Services (Research and Development, Instructor Development Program, and so on), and CAF Campus Enterprise Engine (CAFCEE). CAFCEE will be the technical backbone to CAF Campus, providing access to the tools that support CAF Campus, and, in particular, enabling a collaborative learning environment and ubiquitous and asynchronous access to IT&E. The CAFCEE was not conceived as a 'stand-alone' system.

The LSC network will be equipped to provide a common baseline of integrated learning development services, consultancy services, and support services. The LSC's will provide the main development capabilities and IT&E specialist consultancy services, centralized contracting, and the rationalization of IT&E. Each LSC will participate in a virtual development network that will enable sharing of expert advice and best practices. In some cases, individual LSC's will be equipped with specialty capabilities that will serve the entire LSC network. All LSC's will be reinforced with development tools and other support services from the CAF Campus Common Capabilities. The main development capability for the Designated Training Authorities (DTAs) will be provided by the CAF LSC. In addition to the LSC's, some development and common service will also be accessed at satellite LSC's that are linked to an LSC and the entire development network. The LSC's will be virtual, physical, or some combination thereof, and will provide support to one another. They may be a section within a headquarters, or a stand-alone unit with the necessary establishment, authority and funding to meet their mandate. The specific design of each LSC depends upon the intended scope of activity, and it is determined by a combination of factors, including the TA's development and common services requirements and the specialized capabilities that specified TAs will provide to the entire development network. For example, the production of holographic maps or images is an expensive capability that would be established at a single LSC to support all TA/DTA requirements. While the LSC's operate under the ownership of each TA, the establishment and evolution of the LSC network consistent with a CAF-wide standard level of capability is a CDA HQ responsibility on behalf of Professional Development Council.

It is envisioned that improved resource management, in concert with the reduction in formal training, reduces infrastructure, and operational equipment requirements, will yield savings. At present, the IT&E system consumes $1.6B annually; a 1 percent efficiency improvement would produce $16M in annual savings, and a 10 percent improvement would produce $160M in annual savings. CAF Campus is committed to using the approach of continuous improvement and rationalization of learning content and organization, including the supporting doctrine, policies, and procedures.

The following four projects were selected to support the Initial Operational Capability (IOC):

- Learning Support Centres — will provide the main learning content development capability and IT&E specialist consultancy services;
- CAF Campus Enterprise Engine — will include the operating platform, related capabilities and key tools, A digital learning management system with 24/7 access to learning, with a learning content repository;
- Performance Management Framework — will provide metrics to guide strategic and operational decisions regarding the ongoing evolution of CAF Campus, and will provide Program Alignment Architecture (PAA) inputs; and
- Common Capabilities — will include the enterprise tools and capabilities that enable the efficient application of modern instructional techniques.

This CAF-wide learning initiate serves as a national reference for all learning projects and related research agendas within the CAF/DND, and allows the IT&E community to promote, share, or request projects. Through pan-CAF collaboration, CAF Campus will provide access to a greater diversity of experience and talent than any TA/DTA could ever provide on its own. The CAF Campus environment is modern and adaptable, where multi-use mobile learning devices access wireless internet-based learning networks. In fact, technology plays a secondary role in support of the CAF Campus, which will adapt by responding in concert with other elements of the CAF to changes in operational and institutional requirements, changes in operational tempo and the discovery of more effective and efficient learning methodologies. The Campus framework will allow the synchronization of HR and IT&E, supporting 'just-in-time' training and career-long individual development. The CAF CEE supports not just access to learning content but also access to support resources and collaboration via online learning communities where learners, instructors and developers can share, build and tailor learning content and supporting applications.

In the end, the CAF Campus positions the CAF to maintain its operational edge in the face of resource constraints and an increasingly complex and challenging security environment. It is a strategically driven, pan-CAF synchronized performance oriented learning architecture that supports the transformation of the CAF learning culture for the 21st Century.

To the day-to-day user the fundamental facilities of the LSC coupled with the functionality of the Enterprise Engine are of most interest, as they are readily available aspects that anyone can use, anywhere, at anytime, basically point of need for the user.

Every CAF member will be a user, and will have access to the tools (virtual resource centre, learning plan, 3D models, R&D reports, synthetic environments, serious games, micro-blogging, and so on), and resources appropriate to their particular status as a learner, instructor, content developer, instructional designer, or training manager/administrator when and where they are needed.

IT&E Modernization will meet operational requirements by creating a modern, agile, integrated learning environment with global access that empowers Canadian Armed Forces personnel.

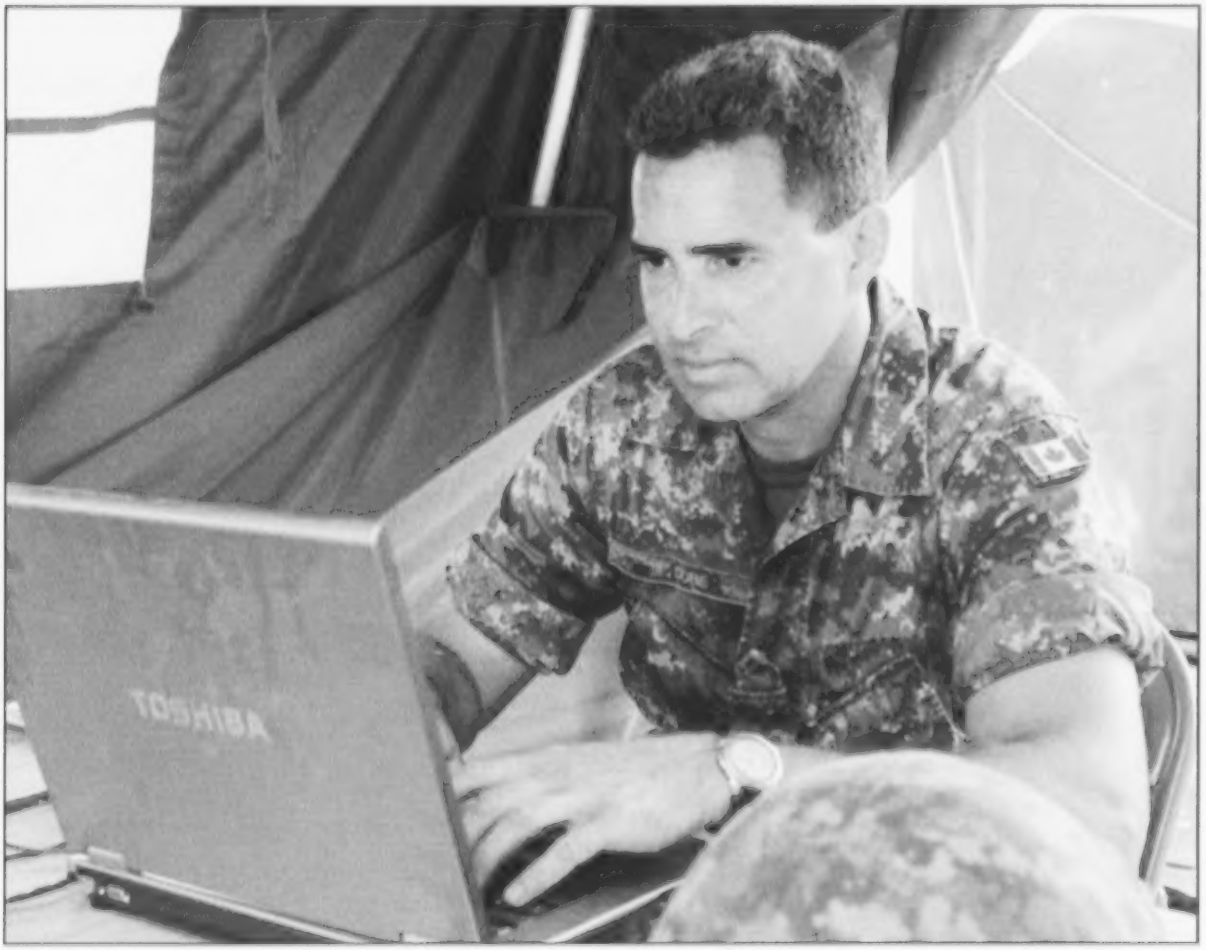
Come visit us and see what it is all about at:

http://www.forces.gc.ca/en/training-elearning/index.page or

http://www.forces.gc.ca/fr/training-elearning/index.page

Lieutenant-Colonel D.L. Miller, OMM, CD, *is the Senior Staff Officer Strategic Planning at the Canadian Defence Academy in Kingston. She holds a Master of Arts in History and a Master of Defence Studies from the Canadian Forces College.*

CMJ



Credit: DND photo IS2010-4003-024 by Corporal Pierre Theriault

Credit: Reuters photo REX/ZOV by Andy Clark

MAY PEACE BE UPON US

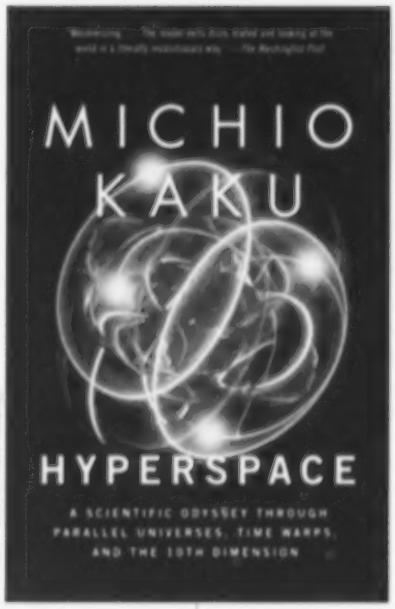
Garrett Lawless

Were aliens to visit us, would there be cause for alarm? In his book *Hyperspace*, Machio Kaku argues that any life form capable of intergalactic travel could only come in peace. His reasoning focuses on a nomenclature that he applies to the nature and quantity of energy that a civilization is able to harness. Levels 0 (consumed food) and 1 (fire) permit the possibility of a war-promoting culture thriving because using energies at these levels for the purposes of war will not necessarily extinct a species. Level 2 however, represents the harnessing of nuclear power, and so introduces the possibility of total auto-annihilation. This developmental level is a kind of 'moment-of-truth' for a species; because any civilization that manages to reach this stage in the mastering of nature will either kill itself, or else embrace peace. As it is predicted that any kind of intergalactic travel will require at least level 3 energy control (the equivalent of mining small stars such as our sun), should any extra-terrestrial alien life ever visit us, we will have no reason to fear them, for to achieve what they have achieved and still exist, they must have become a peaceful race.[1]

Stephen Hawking disagrees, and he looks to our own species as proof. When considering how within human history, superior civilizations have treated less advanced ones following initial contact, it is easy to see his point. The European discovery of North America did not result in positive effects for the indigenous populations. However, there is an important point that Hawking misses when presenting his fears. While European civilization was much more technologically advanced than the tribes of North and South America, they remained, in the vernacular of Kaku, a level 1 species. Considering the current cultural advances that level 2 civilizations are making today, alien prospects are much more promising; colonialism is dead, slavery is dying, percentages of populations that perish in wars is dropping, crime and violence are down, civil liberties are up, and rapid advances in education, science, and technology are globalizing.[2] In this way, when Western military organizations consider the conflicts that they may face in the future, and the challenges for which they should then be preparing, it will be valuable to shift focus away from the conduct of classical war and move it instead towards more tangential defence issues, such as economic development and local governance. In the nuclear age, classical war between major powers is either dead, or we are doomed. Encouragingly, in an age of economic globalization, war is also prohibitively bad for business, and the new requirement for a stable and lasting peace is the provision to all humans of a future worth living for.

The first serious warning that human civilization needed to embrace peace or face extinction pre-dates the nuclear age,

although only marginally. Jan Bloch was a Polish banker and wrote an extensive economic analysis of classical war within the industrial age that existed at the turn of the last century. Given the capabilities of that age, Bloch predicted bankruptcy and revolution as the new spoils for any advanced nation that went to war against another similarly advanced nation.[3] A decade-and-a-half later, Bloch's warning was ignored and the First World War erupted, proving unquestioningly that the spoils of war had changed just as Bloch had predicted. However, the mistakes of the Great War were not over at its conclusion The immodest impositions placed upon Germany within the terms of the Treaty of Versailles set the world upon the path to the Second World War, and ultimately, towards the expedited discovery of nuclear power and weapons.[4]



Credit: Random House Canada

The good news is that the Second World War represents the last time that *major* powers have directly gone to war against one another. Extrapolating from Bloch's economic analysis of classical war in his age, and adapting it to the modern age, the advanced nations of the world appear to have recognized that the new fruits of war are no longer just bankruptcy, but extinction. As a result, war has become limited to smaller clashes where major powers, if they are even involved directly, do not employ anything near the limits of their combative capability. Today, when war between major powers is considered hypothetically, such as a war between China and the U.S., it is nearly always spoken of in terms of a looming Cold War, as if anything else is simply inconceivable.[5] So what of the remaining clashes among smaller powers, or where a major power engages a smaller power? Are these to remain the new war of the future, or is there hope that these too may become inconceivable?

In 1976, Richard Dawkins introduced the idea of the meme. In the same way that the gene represents the unit of transmission for human biology; the meme, which is defined as any idea or behaviour that spreads within a culture, represents the unit of transmission for our cultural evolution.[6] Similarly, war can be understood to be a cultural contagion that acts as a meme. When one points to discrete causes of war, such as resource scarcity, inequality, or sociopathic leadership, the underlying root of the problem is not understood. Taken existentially, war really *occurs* when a culture accepts war, and is *avoided* by cultural rejection.[7] These other tangential factors may certainly be strong attributes of particular wars, but the decisive factor in the decision to go to war remains the presence of a militaristic culture, where a population either glorifies war or even just accepts it. Sadly, history shows that national leaders often love war, and that even when they do not, because they otherwise mistakenly feel that war is an inevitable part of human nature, they invariably fail in their attempts to prevent war.[8]

So, is war an inescapable facet of human existence? If it is, then now that our species has reached Kaku's second level of energy stewardship, we are surely doomed. However, if war is simply a cultural meme, we may take hope in our understanding of how culture develops, that war can become a part of our inglorious past in the same manner as so many other horrors that we no longer embrace. The provision of some genuine understanding of cultural evolution is obviously beyond the scope of this short article. However, consider that humans generally adopt their attitudes towards experiences in life from example responses that they have witnessed in others previously,[9] and that the way that these external experiences are passed to other members within a culture, so modifying their emotional and intellectual responses to stimuli, is through memes.[10] The possibility and efficiency through which these memes may travel among and between humans is based entirely upon the scope and power of the communicative vehicles existent within society. Thus, in an age of globalization and rapid technological advance, the capacity to transmit a peace meme ubiquitously is a very real possibility, and this is grounds for optimism. For this meme to take root and spread efficiently, it will be helped greatly if it can be linked to another cultural meme already accepted and believed in within global populations. So it is, that within the increasingly materialistic world that we presently find ourselves within, perhaps the most promising meme to begin with is the idea that war is, quite simply, bad for business.

A capitalist, free-market economy must enjoy peaceful cooperation if it is to thrive. Divisions of labour between states obviously cannot function effectively when war exists between these same states, and so war will be economically inhibited between states that are trade partners.[11] The corollary to this assertion is that no-war scenarios are not necessarily good for business either. Certainly, the risk premiums associated with as-of-yet unrealized war between posturing states can certainly have detrimental effects on investment and trade.[12] Also, it remains uncontestable that Keynesian disciples may rightly assert that government spending for war stimulates the national economy, and with ample historical references. However, more recent experience shows that today, even short wars against weak states can prove exceptionally costly, and if these wars persist the economic effects can be devastating.[13] Indeed, the U.S.'s recent war in Iraq risked and won politically unacceptable casualty rates, deep economic recession, and deep international unpopularity and resentment that have directly affected trade relationships.[14]

The idea that trade partners are unlikely to go to war with one another is not unusual. Most often, this idea is expanded to encompass the notion that democratic nations will not go to war with each other; but it is a mistake to presume that simple democracy leads to peace. Indeed, as first pointed out by John Stuart Mill, within politically heterogeneous societies, democracy risks violence as cultural sub-groups will compete for political favour, particularly if political systems are perceived to be weak or corrupt.[15] Rather,

Paris Peace Conference, 1919, and a meeting between (left-to-right) Prime Ministers Lloyd George (GB), Orlando (IT), Clemenceau (FR), and President Woodrow Wilson (US).

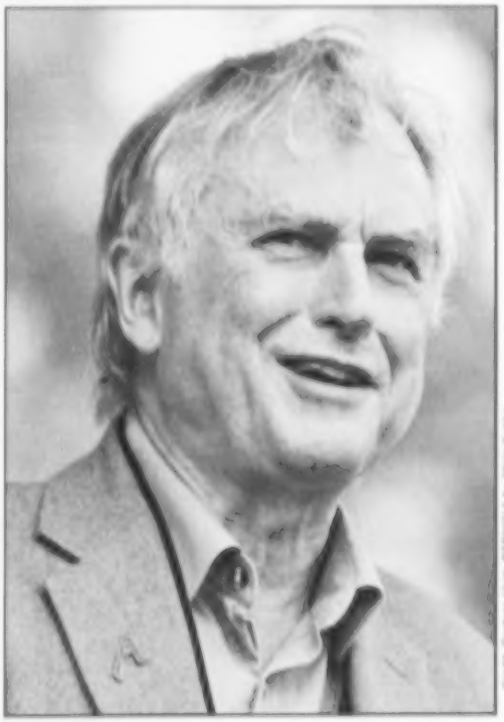
the political system that appears to hold the most promise for peace is democratic liberalism. Within this construct, free trade and the free mobility of labour mean that one's standard of living is de-linked from territorial expansion.[16] This of key importance, for it is only when foreign intervention holds the promise of economic advantage that war may be profitable and a national culture may become bellicose. But as globalization expands and liberalism grows in influence, the opportunity to find such advantages are diminishing[17] and with it, so are the reasons to go to war.

Whatever disadvantages war may impose upon modern economies, it cannot be forgotten that the reason for the relative peace that exists among the world's advanced powers is due in part to the existential threat associated with nuclear war. Were all of the world's nuclear capabilities removed, it is possible that classical war would still be avoided on account of Jan Bloch's economic warnings about non-nuclear industrial war, but nuclear auto-annihilation remains the more formidable prohibitive threat. Thus, one idea that is gaining some strength among some defence planners seeking to reduce the chances of future wars is to encourage and assist certain politically stable powers to become nuclear powers themselves. For example, were the U.S. to permit certain Asian democracies to arm themselves with nuclear weapons, the U.S. would then enable these nations to assure their own security from the threat of China, rather than have the U.S. accept responsibility for their defence.[18] Such action would save the U.S. significant treasure, particularly if China becomes more aggressive in the region; but more importantly, a nuclear Taiwan would be a much more effective deterrent against Chinese military aggression than the U.S. promise of protection.

Sanctioned nuclear proliferation of this sort would effectively amount to an 'all-in' bet that humanity will be able to leave its warring ways behind and embrace peace. Understandably, the idea does strike fear in the hearts of many defence planners, and it is this fear that impedes the meme's progress. If the bet loses, the consequences are simply too great; but what gets missed in this line of reasoning is the fact that the bet has already been made. Significant nuclear weapons are already held by the U.S., China, Russia, North Korea, Israel, Britain, France, India and Pakistan. While increasing the number of nations with nuclear capabilities can be argued to increase the statistical probability of nuclear war, political actions to prevent proliferation appear too often to be based upon weakly-veiled xenophobia rather than mathematics.[19]

So, what will war in the near future look like? Neglecting the unimaginable, wars will probably look much as they do today. Until the world as a whole is brought into productive trade relationships within a liberal democratic construct, wealthy states will continue to intervene in poor states, and then attempt to help those states develop into more advanced states with socio-political structures to enable lasting peace through effective trade.[20] While it is a relatively easy matter for an advanced state to defeat a weak state militarily, counter-insurgency operations will likely become increasingly common. More importantly, the ability of military planners to become familiar with issues such as economic development and local governance, and so to include these issues as primary foci within overall operational planning will also become of key importance. As war becomes confined to areas where populations simply feel that their future is not worth living for, the fulcrum of peace will become the provision of hope.[21] Specifically, nations at risk of war need to be brought up to a political and economic level such that war becomes counterproductive, and ultimately, this will mean establishing and nurturing a local economy fortified by trade.

No poor country has ever become wealthy without trade, but trade alone is not enough.[22] Additionally, good governance is required



Richard Dawkins

because a burgeoning economy must be tied to governance policies that lift people out of poverty and distribute benefits equitably across and within the developing nation. This means the construction of roads, ports, electrical power facilities, and other such national infrastructure projects. In cases where there has been no military intervention working as a catalyst to these measures, simple aid-for-trade partnerships hold great promise,[23] but in cases where there has been military action, it will be of primary importance that the eventual need for these structures is recognized and understood from the outset of operations planning. For the transformation to be effective, the operation will need to be a holistic one that encompasses battling insurgency and corruption while concurrently establishing and maintaining a political climate where construction can begin on infrastructure projects aimed at facilitating future trade.[24]

So, is it really possible that classical war is over? This is an exciting proposition, and hopefully, it is also one that will inspire great human enterprise towards peaceful pursuits; but before true peace settles on our planet, humanity will continue for some time to struggle with conflicts erupting within weaker states. In these states, success should be defined as the provision of hope through good governance, effective trade, and distributive wealth. If these can be accomplished, then the peace meme may flourish globally, and perhaps war will finally leave us for good. This is an ambitious but not impossible objective. Achieving it will mean that our militaries will need to become adept at operations that assist and enable economic development and good governance. Such focus will likely mean that these new skills will be developed at the expense of degradation in more core fighting capabilities, but we must believe that the requirements for such capabilities are not what they used to be. Major classical war cannot be allowed to happen ever again. Alas, if it does, highly skilled fighters and powerfully equipped war forces will not make any difference to the outcome whatsoever. The bet on peace has already been made. In two centuries time, humanity will either be capable of intergalactic travel, or it will be no more.

Major Garrett Lawless *is an Air Mobility pilot in the Royal Canadian Air Force, and is currently working as a Military Assistant to the Minister of National Defence. He has an undergraduate degree in Electrical Engineering and a Master of Arts degree in Security and Defence Management and Policy from the Royal Military College of Canada, as well as a Master of Defence Studies from the Canadian Forces College.*

CMJ

NOTES

1. Michio Kaku. 1994. *Hyperspace: A Scientific Odyssey through Parallel Universes, Time Warps and the 10th Dimension.* (Oxford, UK: Oxford University Press, 1994), p. 165.
2. Michael Shermer. "The Myth of Evil Aliens: Why Stephen Hawking is wrong about the Dangers of Extraterrestrial Intelligences," in *Scientific American* 153 (6), 2011, pp. 70-76.
3. Crawford Kilian. "The Forgotten Lesson of Jan Bloch: His 19th Century Analysis Proved Big Wars Lead to Bankruptcy and Revolt, but Canada's Little Modern War has Serious Costs, Too," in *The Tyee*, 2010.
4. John Horgan. *The End of War.* (New York, NY: McSweeny's Publishing, 2012).
5. Elizabeth Dickenson. "The Future of War" *Foreign Policy* 133 (3), 2011, pp. 177-185.
6. Richard Dawkins. *The Selfish Gene.* (Oxford, UK: Oxford University Press, 1976.)
7. Horgan. 2012.
8. John G. Stoessinger. *Why Nations Go to War.* 11th Edition. (Boston, MA: Wadsworth Learning, 2011).
9. G.W.F. Hegel. *Phenomenology of Spirit.* Translated by A.V. Miller. (Delhi: Motilal Banarsidass Publishers Private Limited, 1998).
10. Dawkins.
11. Robert P. Murphy. *Study Guide to Human Action: The Economics of War.* (Auburn, AL: Ludwig von Mises Institute, 2008).
12. The Economist. 2002. "The Economics of War: Calculating the Consequences," in *The Economist*, p. 38.
13. *Ibid.*
14. William D. Nordhaus. *War with Iraq: Costs, Consequences, and Alternatives.* (Cambridge, MA: American Academy of Arts and Sciences, 2002).
15. Hegel.
16. Murphy.
17. The Economist.
18. Stephen Peter Rosen. "The Future of War and the American Military," in *Harvard Magazine*, 2002, p. 85.
19. *Ibid.*
20. Thomas Carothers and Diane de Gramont. *Aiding Governance in Developing Countries: Progress Amid Uncertainties.* (Washington, D.C.: Carnegie Endowment for International Peace, 2011).
21. Peter Holmgren and Kostas Stamoulis. *Food Security and Agricultural Mitigation in Developing Countries: Options for Capturing Synergies.* (Rome, Italy: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2009).
22. Pascal Lamay. "Developing Countries Need Trade: The Developed World can Help them Overcome their Supply-Side Constraints," in *Wall Street Journal*, 6 July 2009, p. 3.
23. *Ibid.*
24. Carothers and de Gramont.

Thomas Mann, circa 1930

ACQUISITION OF INNOVATIONS IN A TIME OF RAPID CHANGE: SOME OBSERVATIONS

Robert Jay Glickman

Introduction

This brief opinion piece will list a number of the major characteristics of the age of rapid change in which we live, discuss some of the ways in which these realities affect recruitment, deference to authority, and training, and make a suggestion with respect to the acquisition of innovations that can increase the military's institutional and operational effectiveness.

A Look at Reality Today

In 1924, Thomas Mann's *The Magic Mountain* was published and became one of the most thought-provoking books of the 20th Century. The following quote was among the many unforgettable assertions that bejewel that book: "A man lives not only his personal life, as an individual, but also, consciously or unconsciously, the life of his epoch and his contemporaries."[1]

General Walter Natynczyk

With this in mind, we may ask about the characteristics of life in our time. Once we do, we will see that we are well aware of some of the major ones that affect us all. What may not be as clear is how these features are connected, and what bearing they have on the military. This is the subject of the present article—a brief examination whose fundamental aim is to stimulate thought and, perhaps, debate.

Novelty

A ceaseless rush of novelty is a fact of life today. We are relentlessly besieged by new products, new concepts, new fashions, new turns of phrase—so much new all the time, that the effort to keep current with the world around us raises tension and takes our breath away. Just to learn the latest 'lingo;' just to keep in touch with advances in science, business, and the arts; just to stay abreast of changes in style and satisfy the needs that marketers have created in us; just to keep up with the news—news that is always 'breaking'—all of this is a daily marathon that we run. So much to see, so much to learn, so much to do. So much, so fast!

Speed

Today, we are all exposed to an extremely high degree of velocity. We try to make life easier in as many ways as we can. We do so, for example, by using the speed-dial feature on our telephone instead of inputting each number separately, by signing up for hi-speed Internet service, by picking up some fast food at McDonald's, by subscribing to *Netflix* in order to see a movie *instantly*.

Speed is constantly with us. Merchants incessantly 'machine-gun' their ads to us on the radio, TV, telephone, and Internet. Family, friends, and 'spammers' persistently ring us, text us, e-mail, and 'tweet' us. The world is full of movement, an endless pulse of sight and sound—and it beckons us to absorb its penetrating rhythm and move in concert with it. As the commercial says, "Life doesn't wait. Why should you?" If you want twice as much of that product, "Call in the next two minutes." If you want to play the game, you have "A Minute to Win It." And if you object to someone's opinion, you can use your Twitter account to 'talk back' quickly. In his insightful book *Consumed*—a detailed discussion of marketing and its effects on society—Benjamin Barber states that "Speed [meaning velocity] is a drug like any other that must be taken in ever higher doses just to maintain its hold over the psyche."[2]

Miniaturization

Miniaturization also characterizes life today. We have observed a trend toward downsizing for several decades already. In the corporate world, not only have the organizational structure and the number of employees been reduced, but there has also been a contraction of corporate names into diminutive acronymic clusters: The Hudson's Bay Company has morphed into HBC; Kentucky Fried Chicken into KFC; Dun and Bradstreet into D&B.

We have seen a similar trend in communications. In the realm of computer hardware, huge mainframes have been successively replaced by desktops, laptops, iPads, and iPhones. And imagine: those 100 gigabytes of data that have been generated over several months can now be stored in a miniscule memory stick.

'Small' has also affected radio, television, and Internet transmission where broadcasters have added two new strategies: *narrow*casting to specific audience groups and *ego*casting to the individual.

'Small' is also a dynamic area of interest in science, where fields such as genomics and nanotechnology[3] are daily becoming more and more attractive to the research community.

And we have witnessed a concomitant compression of military assemblages: large armies have been supplanted in battle first by compact fighting units, then by tight bodies of special operations, and now, among our fiercest enemies, by individual suicide bombers and IEDs—each of which, progressively, has had the advantage of giving more 'bang for the buck.'

As seen in the worlds of business, communication, science, and the military, miniaturization has forcefully intruded into the lives of us all.

Competition

Competition is the order of the day. It is everywhere. Many television programs illustrate the point. All of them expose an individual or a group to assessment by one or more judges. The judges' task is to appraise each competitor in turn

until a winner is chosen. At each step in the evaluation process, the flaws of each competitor are revealed to a national or international audience—an audience which, in certain cases, participates in the voting. The losers are many. The disappointments are great.

It seems as though we are being inspected, scrutinized, examined, and assessed all the time. Someone is always checking us out to see if we meet their criteria. Those who search for employment know the feelings that competition can generate. Lots of contenders. Judges at every step. Very few jobs. Lots of regrets.

And in the military, competition is present as well. Competition within the ranks. Competition *within* and *between* the services and branches. Competition between the military sector and civilian society for the nation's scarce resources.

Effects upon the Military

What are the effects of all this upon the military? For instance, how can recruiters identify today's 'Colin Powells-to-be,' whose uniform will give them "a sense of belonging," make them feel "distinctive" . . . see themselves as "a member of a brotherhood," and crave the "discipline, the structure, the camaraderie"[4] that are the essence of the military experience? How will the '*me-me*,' novelty-seeking, talk-back teens, who let it all hang out be converted into spit-and-polish, "Yes, Sir" team players in a "compliant collective"?[5]

In view of questions such as this, excellence in recruitment is paramount. As General Walter Natynczyk reminded us: "We need to ensure we have the right people, with the right experience, doing the right tasks."[6] Once a careful selection is made, the issue of training must be thoroughly considered. According to Major-General [now Lieutenant-General – Ed.] J. M. M. Hainse (then) of Canada's Army Training Authority, "…excellence in training is the greatest single factor in the achievement of operational excellence."[7] If General Hainse is right in saying that "…training must be command driven—leaders must understand training and use it to develop competent, cohesive, confident and disciplined organizations,"[8] how will those leaders successfully train enough personnel to operate the new systems that are acquired—and do so in a cost-effective manner?

As we know, in a time of irregular, asymmetric, and netcentric warfare, requirements can change very rapidly. This imposes distinctive challenges upon leaders, trainers, and trainees. While commercial 'off-the-shelf' aids, such as simulation technologies, interactive training programs, and performance measurement tools might suffice in some instances, it is often necessary to create special instruments to fill gaps where shortfalls in training are encountered. As a result, great pressure is placed upon all personnel involved in the training effort. What will have to be done to keep this reality uppermost in the minds of the leaders? Obviously, the leaders themselves must undergo training as well—the kind of training that is appropriate for their station, responsibilities, and capacity to meet the challenges of innovation, especially in times of political, economic, and social change.[9]

How will the military sensibly, efficiently, and cost-effectively modernize its forces in spite of the onslaught of purchasing schemes by policy makers and civilian lobbyists who sometimes craft unwanted, irrelevant, and expensive proposals? What position should it take in the debate with respect to which fighter aircraft should be purchased to protect Canada's security, and, in the process, support the nation's aerospace industry, yet not endanger the nation's financial well-being?[10] How will it minimize disruptive inter-service competition for shrinking financial support? Finally, how will it avoid fraud, waste, and abuse within the services,[11] and prevent unscrupulous contractors from saddling the nation with continual cost-overruns?

Credit: Defense Imagery mil 110831-N-TT977-168 by MCI Chad J. McNeeley

General David Petraeus

As a corollary to this, we might ask, in a world characterized by rapid change, to what extent will the pace of innovation be influenced by factors such as tradition and standard operating procedures? We recall, for example, the frustrations experienced by Lieutenant Colonel Timothy O'Neill,[12] founder of West Point's engineering-psychology program, whose Dual-Tex camouflage system "…was shelved by military brass, who refused to believe something so artificial-looking could work."[13] That was back in 1976. But as we know, similar responses to innovation have taken place throughout military history.

Credit: Reuters REX/ORDY by EricThayer

New York City Mayor Michael Bloomberg (right).

One of the questions related to this issue is: to what degree will the age of members of the military affect their *interest in* and *acceptance of* innovations? Who will specialists in *diffusion of innovations* theory[14] cite as the early adopters of new ideas, devices, and procedures? And who will they show to be the laggards? In other words, will age be the principal influence on the military's acceptance of innovations? Will tradition, convention, and deference to authority be the key determinants? Or will the acceptance of innovations be determined mainly by an awareness of current trends, and a knowledge of current needs?

What effect will technological change in civilian life have upon the military? For example, how easy will it be to expand its *present* internets and intranets with secure social networking systems like Yammer?[15] And to what extent will such systems help to overcome some of the barriers to innovation raised by the military's command structure?

Reality today—characterized by ceaseless novelty, ever escalating speed, ubiquitous miniaturization, omnipresent competition, stress on youth and freedom of choice—puts the military under tensions greater than any experienced in the past, and increases the scope of situational awareness that it must develop in order to insure its effectiveness. But let us be clear: the type of situational awareness referred to here is much broader and deeper than the kind that General David Petraeus spoke of in his 2007 discussion with the *Nassau Weekly*.[16] What is meant by situational awareness in the present article is not an awareness that lets you "…just stare at a location and really gain a knowledge … that is so substantial that you can then pull the trigger and take out a bad guy."[17]

No. The situational awareness meant here is a knowledge far beyond that of specific targets in countries where we carry on combat operations. In point of fact, answers to the questions that the military is asking, or needs to ask in order to improve its level of excellence, not only depend upon a knowledge of actualities abroad, but also hinge upon a broadly inclusive analysis of our own culture in the past, and an intimate familiarity with current realities in the civilian world—the complex, dynamic, and interrelated world of business, science, education, demographics, politics, and so forth.

Chris Hedges is right when he says: "Those who suffer from historical amnesia . . . and have nothing to learn from the past, remain children. They live in an illusion . . ."[18] But the same can be said of those who are ignorant of the realities of the present. And this is what must be emphasized here. To be successful, every organization, including the military, must cultivate an eagerness to know as much as possible about the world that has produced it, and in which it currently exists.

This type of intelligence is not covert, but open. It is similar to the kind that is usually gathered by our embassies in foreign countries, when the issue is not to hunt out terrorist cells or discover other types of belligerencies, but to gain a knowledge of as many aspects of the country as possible, so that effective policies and practices toward it can be established here at home.

Back in 2002, stressing the fact that "…large, complex institutions generally find it difficult to deal with experimental ideas and revolutionary concepts," Professor Martin Rudner[19] suggested that the Defence Intelligence arm of the Canadian Forces could "…provide a singular focal point for a coordinated, integrated, and synchronized effort to explore and exploit the attributes of information technology for future C^2 capabilities development requirements."[20]

Few would argue with Rudner on this point. However, in addition to serving as a focal point for a knowledge about the potential value of information technology, Defence Intelligence could also act as "…a focal point for a coordinated, integrated, and synchronized effort to explore and exploit the attributes" of *open intelligence* from sources that could increase the military's institutional and operational effectiveness.

Let it be plain. Gathering open-source intelligence here at home is not only an issue of 'keeping tabs on the bad guys' whose activities might adversely affect the military's successful execution of its assigned tasks, but also of 'learning from the good guys.' One of the ways to do this is to create watch lists for innovations of potential usefulness to the Forces. Many such innovations are described in wellsprings of information, such as patent databases, grants to academic and business organizations, and the media.

Conclusion

A recent edition of *The Economist* magazine indicated that, in an effort to solve serious problems of city governments, the mayor of New York, through his Bloomberg Philanthropies, set up "Innovation Delivery Teams" which were designed to offer solutions to specific challenges faced by local governments. Among those challenges were tight budgets, lack of risk capital, overstretched personnel, and long wait times for city services. Once needs and problems were identified, solutions were sought by the "Innovation Delivery Teams." The idea was so successful that, content with the value of this initiative, Mayor Bloomberg arranged for similar teams to be organized in Chicago, Atlanta, New Orleans, Memphis, and Louisville.[21]

What is suggested in this opinion piece is not to seek out solutions to known problems by setting up "Innovation *Delivery* Teams" in the military. Rather, since we are entering a future that promises a multiplicity of unexpected needs and challenges, the Department might consider the creation of "Innovation *Discovery* Teams." Their assignment would be to search open-source databases, such as those mentioned above, for innovations which, once acquired, might prove of clear and lasting value to the Forces.

Robert Jay Glickman, PhD, *is a Professor Emeritus in the Department of Spanish and Portuguese, University of Toronto. Building upon his experience in the U.S. Army's Counter-Intelligence Corps, Professor Glickman has researched and written on political, sociological, and military issues in the Americas, and has done research on knowledge acquisition, transfer, and utilization in multidisciplinary environments.*

CMJ

NOTES

1 Thomas Mann (1875-1955) was a German novelist, short story writer, social critic, philanthropist, and essayist who was awarded the Nobel Prize for literature in 1929. In the 1930s, he attacked the concepts of National Socialism and the practices of its supporters. After Hitler came to power, Mann took refuge in the United States. *The Magic Mountain* (Berlin: Fischer, 1924) was first translated into English by Helen Tracy Lowe-Porter and published by Knopf (New York, 1928).

2 Benjamin R. Barber, *Consumed: How Markets Corrupt Children, Infantilize Adults, and Swallow Citizens Whole* (New York: W. W. Norton, 2008), p. 98. In this book, Barber, a renowned U.S. author who has advised political leaders in the United States and abroad, portrays a global economy that no longer aims to manufacture goods, but primarily to manufacture needs.

3 Nanotechnology is used for many purposes, among them to decrease the visibility of potential military targets through the design of specially made fabrics which decrease visibility by bending light around objects. As explained by Bruce Barcott in "Invisible, Inc.," these fabrics, called metamaterials, "…interact with light to produce what's known as a negative index of refraction." in *The Atlantic* 308 (July/August 2011): p. 84.

4 Colin Powell, *My American Journey* (New York: Random House, 1995), pp. 26, 28.

5 Chris Hedges, *The Empire of Illusion: The End of Literacy and the Triumph of Spectacle* (Toronto: Vintage Canada, 2010), p. 138.

6 Walter Natynczyk, "The Canadian Forces in 2010 and 2011—Looking Back and Looking Forward," in *The Canadian Military Journal* Vol. 11, No. 2 (2011), at http://www.journal.forces.gc.ca/vol11/no2/index-eng.asp, accessed 28 September 2012.

7 J. M. M. Hainse, *Training for Land Operations* (Ottawa: National Defence B-GL-300-008/FP-001, 2010): p. v.

8 *Ibid*., p. iii.

9 The nature of the dynamic relationships at play between these factors can be examined by application of the Neo-Institutional Framework, a tool effectively used especially in political science. It facilitates an understanding of the causes and consequences of policy evolution, helps to identify complex elements of the decision-making process, and identifies where and how influential power sources exert their weight on policy change over time.

10 A valuable discussion of this subject is presented by David S. McDonough in "Canada and the F-35 Procurement: An Assessment," in *SITREP: The Journal of the Royal Canadian Military Institute* Vol. 71, No. 3 (2011): pp. 10-11, 16.

11 "U.S. Military Looks to Better Control Costs with Business Analytics, Better BI," in *Smarter Technology* (2010), Dennis McCafferty refers to solutions to these problems that the American Department of Defense is attempting to eliminate, in part, with the help of companies like ACL Services of Vancouver, B.C. at http://www.smartertechnology.com/c/a/ Smarter-Strategies/US-Military-Looks-to-Better-Control-Costs-with-Business-Analytics-Better-BI, accessed 28 October 2012.

12 In "Dual Texture – U.S. Army Digital Camouflage," Guy Cramer describes O'Neill (U.S. Army, Retired) as "the father of digital camouflage," at http://www.uniteddynamics.com/dual-tex/, accessed 15 November 2012. Dual-Tex is a computer-designed pixilation system used to create macro and micro patterns for camouflage. In the 1990s, O'Neill was instrumental in designing CADPAT (Canadian Disruptive Pattern), which was officially adopted as the standard Canadian Army camouflage pattern in 1997.

13 Barcott, p. 82.

14 This theory was first presented by Everett Rogers, a communication scholar, sociologist, and teacher, in *Diffusion of Innovations* (New York: The Free Press, 1962). The theory proposes that, in any group, responses to a given idea, product, or system tend to divide up in the following way: 2.5 percent of the group's population are innovators, 13.5 percent become early adopters, 34 percent form the early majority, 34 percent are members of the late majority, and 16 percent are laggards who resist adopting the innovation for the longest time.

15 Yammer is a secure internal social networking system that was launched in September 2008. It allows members of companies and organizations to connect with each other; share ideas, links, files, and updates; collaborate on projects; and get feedback on their work. According to Shelley Risk, Director of Public Relations of Yammer Inc., the Canadian Forces started a network in September 2009, but as of this writing, it was still inactive.

16 *The Nassau Weekly* is a newspaper published by students at Princeton University.

17 General David Petraeus, "The Reconcilables: An annotated interview with Gen. Petraeus," in *The Nassau Weekly*, 4 March 2010, at http://nassauweekly.com/articles/1071, accessed 3 October 2012.

18 Hedges, p. 98.

19 Martin Rudner of the Canadian Centre of Intelligence and Security Studies is Distinguished Research Professor Emeritus at the Norman Paterson School of International Affairs at Carleton University.

20 Martin Rudner, "The Future of Canada's Defence Intelligence," in *International Journal of Intelligence and Counter Intelligence*, Vol. 15.4 (2002): p. 542.

21 "Hizzoner's other cities," in *The Economist*, 16 July 2011, p. 34.

Credit: DND photo CX2003-0254-126 by Master Corporal Rebecca Bell

REFLECTIONS ON SEARCH AND RESCUE

Martin Shadwick

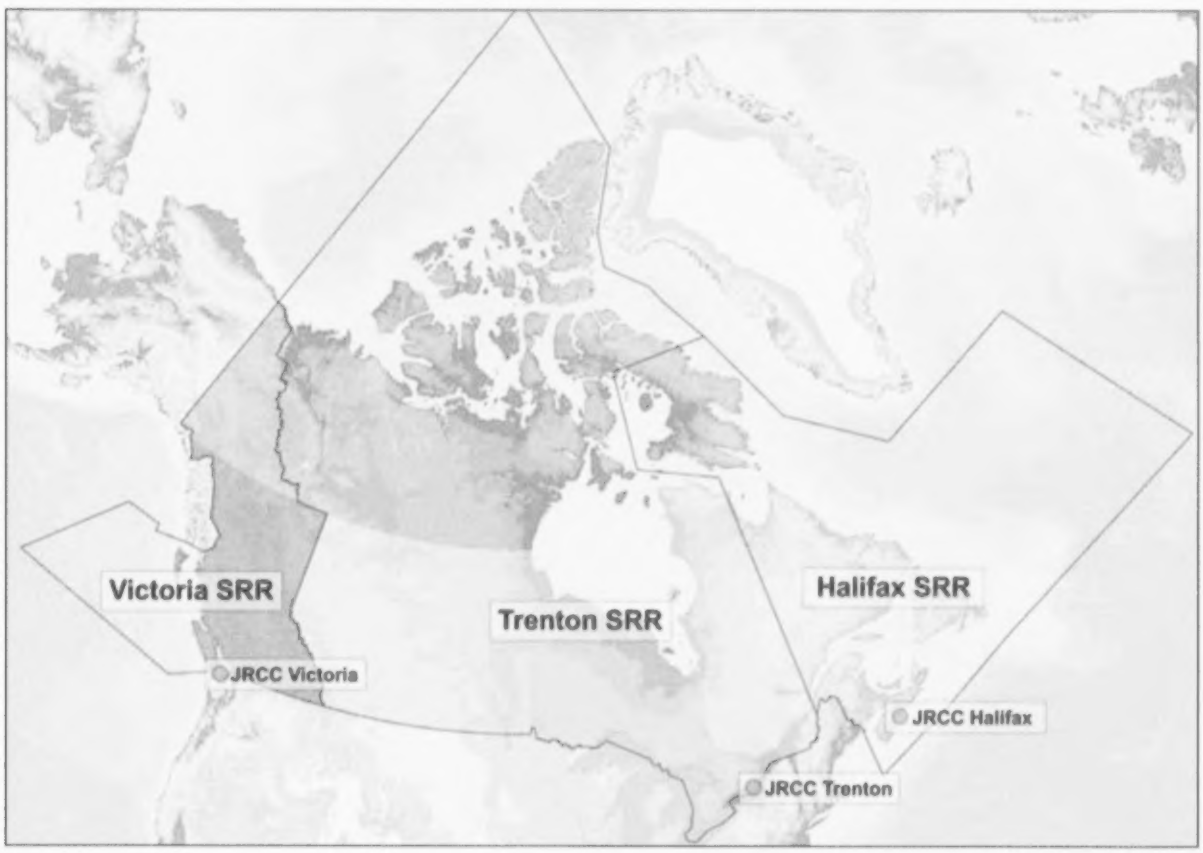
Evaluations and critiques of Canada's national search and rescue system—or portions thereof—continue to appear with an almost predictable regularity. Offerings in recent years have included a May 2009 audit of the fixed-wing search and rescue (SAR) aircraft project by DND's Chief Review Services (CRS), an April 2009 *Summative Evaluation of the Contribution to the Civil Air Search and Rescue Association* (CASARA), also from CRS, the House of Commons Standing Committee on National Defence study of SAR response times, the 2011 report on Arctic sovereignty and security by the Standing Senate Committee on National Security and Defence, and two refreshingly blunt National Research Council reports on the Statement of Operational Requirement for the fixed-wing search and rescue aircraft. Other contributions to the expanding literature have included *Search and Replace: The Case for a Made-in-Canada Fixed-Wing Search and Rescue Fleet* by Michael Byers and Stewart Webb (Canadian Centre for Policy Alternatives and the Rideau Institute, June 2012) and, most recently, the Spring 2013 report from the Office of the Auditor General (OAG) of Canada.

Tabled on 30 April 2013, the OAG audit examined whether "federal organizations are ready to respond to incidents that require search and rescue, have implemented prevention activities to reduce the number and severity of such incidents, and adequately administer search and rescue activities. We examined federal organizations' state of readiness to respond to such incidents, and whether human resources, equipment, and information technology systems are in place to respond." The audit "focused on federal support to marine and air search and rescue activities" and included the relevant functions of "National Defence and the Canadian Forces, Fisheries and Oceans Canada and the Canadian Coast Guard, and Transport Canada. We did not audit provincial and municipal search and rescue activities, nor did we examine search and rescue activities of the Royal Canadian Mounted Police."

"Overall," the OAG found that "federal search and rescue activities have met established minimum standards of readiness to respond when people in distress need assistance. However, two factors present significant risks to readiness: the continued availability of sufficient numbers of trained [SAR] personnel, and the maintenance of aging equipment. Significant improvements are needed if the Canadian [Armed – ed] Forces and the Canadian

Coast Guard are to continue to adequately respond and provide the necessary personnel, equipment, and information systems to deliver SAR activities effectively." While the "Canadian [Armed] Forces and the Canadian Coast Guard adequately respond to air and marine SAR incidents," argued the report, ongoing "staffing and training challenges are impacting the sustainability of SAR operations. SAR activities have also been affected by the Royal Canadian Air Force's continued use of older airplanes that require extensive maintenance and of helicopters that are either insufficient in number or less capable of responding to incidents." In addition, "the information management system used to manage search and rescue cases does not adequately support operational requirements and is nearing its breaking point. System failures, such as the one experienced in 2009, could delay responding to an incident. A replacement system is not expected until 2015-16, and National Defence does not have a plan to address this gap." Although the audit team concluded that the SAR "roles and responsibilities are clear at the operational level for the Canadian [Armed] Forces and the Canadian Coast Guard, the departments do not have a common set of principles for coordinating with other levels of government on national matters. In addition, the National Search and Rescue Secretariat [NSS] has not implemented its 1986 mandate to establish a national policy framework, nor does it have the ability to measure overall federal program performance."

On readiness, the OAG noted that "the minimum state of readiness for Air Force rescue squadrons as measured by reaction time is to have the tasked assets depart within 30 minutes, from Monday to Friday between 8 a.m. and 4 p.m., and within two hours on evenings and weekends" but took note of a 2012 military study that concluded that "the current state of readiness does not reflect the busy periods of commercial fishing and recreational activity." The OAG's own audit "found that, without increasing the number of hours worked, shifting the regular weekly schedules could have increased readiness for SAR alerts by 9 percent in the Victoria SAR region, 32 percent in the Trenton region, and marginal amounts in the Halifax region." It also found that the military "does not regularly review whether its states of readiness are still appropriate to meet expected needs" and that "current readiness standards were set using the resources available rather than a needs analysis." The OAG recommended that "National Defence should systematically analyze its search and rescue data, including its states of readiness, so that its provision of service is based on current and anticipated [SAR] needs." DND's in-report response agreed with this recommendation, stating that it "will review its approach to ensure that it captures and systematically analyzes data and, through [Defence Research and Development Canada], will continue to examine the performance of [RCAF SAR] assets in order to ensure that SAR response meets the aeronautical and maritime SAR needs of Canadians…" DND's response also posited that "the recently initiated National Defence/Canadian Forces and Fisheries and Oceans/Canadian Coast Guard Search and Rescue Operational Governance Committee will improve on the analysis and annual report of aeronautical and maritime SAR incidents…so that provision of services continues to be based on current and anticipated aeronautical and maritime needs."



Credit: Royal Canadian Air Force, Search and Rescue Canada

A Canadian Armed Forces CH-146 *Griffon* Search and Rescue helicopter manoeuvres through the hills during a training exercise near Kingston, Jamaica.

On the nettlesome question of human resources, the OAG expressed concern over shortages of SAR personnel, including pilots, flight engineers and Joint Rescue Coordination Centre (JRCC) air controllers and assistant air controllers, the loss of experienced personnel (thereby placing "more pressure…upon less experienced [aircrews])", and difficulties—including a shortage of aircraft—in training SAR aircrew. The OAG recommended that DND "should assign a sufficient number of [SAR] personnel to continue to meet operational needs and provide for the necessary training, professional development, and leave of search and rescue personnel." In its response, DND reported that the RCAF "currently staffs its [SAR] squadrons to 100 percent of the target personnel levels and will continue to ensure that SAR services are delivered effectively. National Defence will continue its assessment of relevant policies and their applications in relation to SAR squadrons' staffing levels, and will determine options to address any identified concerns." A sceptic might note, however, that determining options is no guarantee that any those options will actually be implemented.

On the materiel side of the SAR ledger, the OAG took note of recent improvements in the availability rate of the 14-strong CH-149 *Cormorant* fleet, but cautioned that "corrosion from salt water is increasing maintenance needs, with at least two helicopters always in maintenance". The report added that the *Cormorants* once assigned to CFB Trenton had been replaced by CH-146 *Griffons* on a "temporary basis"—what a marvelously elastic term!—but faulted the *Griffon* for its modest size and range and lack of de-icing. The OAG noted that the CC-130 *Hercules*, the backbone of the fixed-wing SAR fleet, lacked "the sensors and data management systems found on modern SAR [aircraft]" and confronted increasing availability issues. Its stable mate, the CC-115 *Buffalo*, was likewise criticized for age-related availability issues. The OAG report recommended that DND "should give priority to the acquisition of new aircraft that are best suited for search and rescue activities and ensure that it has sufficient numbers of these aircraft resources to meet [SAR] needs on an ongoing basis." DND's response agreed with this recommendation, adding that contract award for the new fixed-wing SAR aircraft was "expected" in 2014-2015, that the *Cormorant* had flown "a record number of hours in 2012", and that the *Griffon* fleet "has undergone enhancements, which are allowing it to provide a more robust SAR capability."

On governance, the OAG's report examined "whether the government has developed a [SAR] policy and whether there is an appropriate governance structure to plan, coordinate, monitor, analyze, and report on current and future SAR activities and needs." The results were not encouraging. "In spite of the many reports and recommendations" over the years for "a national SAR policy, we found that there is still no such policy nor an overall federal policy, planning framework, clear statement of expectations for federal SAR services, or ability to measure overall federal SAR effectiveness. The national SAR system involves federal, provincial, and territorial organizations, so the development of a policy

Credit: DND photo CX2013-0160-40 by Corporal Sylvie Kerrin

A *Buffalo* Search and Rescue aircraft of 442 Transport and Rescue Squadron, 19 Wing, Comox, British Columbia

framework would need to include all of these stakeholders. The National Search and Rescue Secretariat (NSS) has made efforts over the years to establish a policy and governance framework, but it has not been successful." In the absence of a policy "to articulate federal priorities and performance expectations for [SAR], the Canadian Forces and the Canadian Coast Guard each set their own priorities and make their resource allocation, delivery, and procurement decisions." The OAG also reported that there was no "national performance measurement framework", even though "the NSS was given responsibility to develop" such a framework. The OAG consequently recommended that "National Defence, in consultation with Fisheries and Oceans Canada, Transport Canada, and other federal departments, and the provinces and territories, should take steps to improve the governance structure, including developing objectives, performance indicators, and reporting that would enhance [SAR] service and coordination."

DND agreed, stating that "effective governance and coordination among federal departments and with provinces and territories is essential", and noting that the "recently initiated National Defence/Canadian Forces and Fisheries and Oceans/Canadian Coast Guard Search and Rescue Operational Governance Committee will work to enhance coordination of their respective federal responsibilities for aeronautical and maritime SAR activities. This, in turn, will assist overall coordination. Furthermore, National Defence/Canadian [Armed] Forces, with the support of relevant federal departments, will assess the SAR governance structure at the federal level to determine whether it is optimally designed to effectively execute the SAR mandate across departments and to ensure appropriate coordination with federal-provincial and other responders."

On 2 May 2013, soon after the tabling of the OAG report—and certainly no coincidence—then-defence minister Peter MacKay announced a six-point plan "to improve Canada's national Search and Rescue System." The package included a quadrennial review of SAR to be "led by the Minister of National Defence as the Lead Minister for Search and Rescue with the support of the National Search and Rescue Secretariat." The review would "provide a comprehensive perspective of Search and Rescue in Canada, with a view to enhance integration and alignment to provide a seamless system for Canadians. We will work with other federal partners including the Canadian Armed Forces, the Canadian Coast Guard, Parks Canada, Public Safety Canada and other departments as well as with provincial/territorial governments [and] Search and Rescue volunteers to systematically assess the evolving needs of [SAR] and how we can work together to ensure those needs are met." Other elements included the "seasonal optimization" of SAR readiness postures (i.e., "expanded" search and rescue "posture shifts to maintain flexibility to seasons, which already exists during the lobster harvest and Northern activity peak-periods"), an improved SAR asset management system whereby "bases will improve the management and tracking of assets to proactively inform Joint Rescue Coordination Centres of equipment status", and $16.2 million for the development of satellite-aided search and rescue (i.e., the Medium Earth Orbit Search and Rescue (MEOSAR) and Low Earth Orbit Search and Rescue (LEOSAR) satellite projects "to improve real-time situational awareness and improved vessel tracking."

Rounding out the package were the completion of the renovated Joint Rescue Coordination Centre in Halifax and a "revamped and improved beacon registration and information website for Canadians." The minister also noted, in a seemingly deft political touch that went essentially unnoticed, that "as part of this exercise, savings and efficiencies in the Department of National Defence, including some of the funds currently allocated to supporting the [CC-144 *Challenger* Administrative Flight Service] fleet, will re-allocated to frontline priorities that include search and rescue as a no fail mission for the Canadian Armed Forces." The following weeks witnessed still further pronouncements on SAR, ranging from the approval of $955,828 (via the SAR New Initiatives Fund) to help equip the Newfoundland and Labrador Search and Rescue Association with a Standardized Radio Real Time Tracking System to a $15 million contract to Kelowna Flightcraft for depot-level maintenance on the CC-115 *Buffalo* and CC-138 *Twin Otter* (although the latter is not a primary SAR asset). It was also reported that defence minister MacKay had directed DND to take a second look at whether some of the nine surplus American VH-71 presidential helicopters—originally acquired as a source of spares for the *Cormorant*—could be made operational for the SAR role.

The OAG's Spring 2013 audit of search and rescue correctly focused upon readiness, human resources, materiel resources, information management and technology, prevention activities and governance. It also offered up some useful findings and recommendations. That said, the omission of provincial and municipal, and RCMP, search and rescue activities—although not surprising, given the focus on "federal support to marine and air" SAR activities and the potential for jurisdictional challenges over audits related to provincial and municipal SAR activities—was unfortunate, given the resulting inability to offer thoughtful analysis of the burgeoning and increasingly contentious issues associated with ground SAR (or incidents on ice where the distinction between land and marine SAR is blurred). On air and marine SAR, additional references to the roles of the volunteer sector, the private sector (which, does, after all, maintain the *Cormorant* fleet and would be affected by changes in the readiness posture) and secondary and tertiary military SAR assets, would have helped to produce a more holistic analysis. Some observers also would have welcomed a report with additional 'bite,' and point to the report's comparatively mild critiques of the *Cormorant, Griffon, Hercules* and *Buffalo*. The report, for example, only flags sensor and data management deficiencies in the case of the *Hercules*, when in fact, all four types suffer, to varying degrees, from such weaknesses.

The governance component of the OAG's report, although well-written, also has drawn attention for its comparatively modest length (the report devotes more space to prevention activities and emergency beacons than governance, even though one could argue that deficiencies in governance have for decades been at the root of Canada's search and rescue problems) and for its comparatively mild recommendation on governance. Did DND's unveiling of a new National Defence/Canadian Armed Forces and Fisheries and Oceans/Coast Guard Search and Rescue Operational Governance Committee (about which little is known publicly) to enhance coordination on aeronautical and maritime SAR—and the pledge that "National Defence/Canadian [Armed] Forces, with the support of relevant federal departments, will assess the SAR governance structure at the federal level to determine whether it is optimally designed to effectively execute the SAR mandate across departments and to ensure appropriate coordination with federal-provincial and other responders"—subtly fuel a belief in the OAG that improvements in SAR governance were proceeding apace, and thus less in need of a strong jolt from the report? Also intriguing is the degree to which the governance component critiqued the tiny National Search and Rescue Secretariat. Those criticisms are technically correct, but it would have been helpful to fully acknowledge that the NSS has consistently lacked the structure, authority and resources to fulfill its stated mandate.

DND's in-report responses to the OAG's recommendations consistently expressed agreement—given the evidence and recommendations there was little else that DND could do—but the expertly-crafted responses left abundant quantities of 'wiggle room,' and tended, with some exceptions, to be short on potentially troublesome specifics. Then defence-minister Peter MacKay made some useful points in his announcements of 2 May 2013 and

Credit: DND photo CX2013-4002-08 by Corporal Pierre Letourneau

A Royal Canadian Air Force CC-138 *Twin Otter* aircraft takes off from the Resolute Bay airport during Operation *Nunalivut*, 10 April 2013

subsequently, but his six-point improvement package tended to be seen as a rather thin gruel. A Toronto *Star* editorial, for example, argued that the minister had only "danced around the edges of the [SAR] problem." Certainly the quadrennial review, arguably the flagship of the package, would have been a more useful exercise had the timeline for consultation, research and writing not been so breathtakingly compressed. The then-minister also found himself taken to task, by a number of observers, for his perceived attempt to 'pass the buck' to other government departments for the seemingly unending delays in the fixed-wing search and rescue aircraft project.

Where does this leave us? The OAG's report offered some useful findings and recommendations which, if followed up in a thorough and prompt manner, should materially improve the state of search and rescue in Canada. That said, the range of issues and challenges explored by the OAG—be they related to readiness, human resources, materiel resources, information management and technology, prevention activities or governance—is enormous and clearly cannot be resolved overnight. The new fixed-wing search and rescue aircraft, for example, now appears to be progressing, but no one should breathe easier on this file until operational aircraft start surfacing at squadron level. Similarly, in a heavily stovepiped and bureaucratized environment with an expanding array of stakeholders, governance alone continues to present profound challenges. Although DND promised action on the governance front, one cannot help but wonder if a Cabinet-directed review, a comprehensive and thoroughly holistic review, of the national search and rescue system—a latter-day version of the Cross Report of 1982—might still represent the best way forward.

Martin Shadwick *teaches Canadian defence policy at York University. He is a former editor of* Canadian Defence Quarterly, *and the resident Defence Commentator for the* Canadian Military Journal.

CMJ

The Bravest Canadian: Fritz Peters, VC: The Making of a Hero of Two World Wars.

by Sam McBride

Granville Island Publishing

Vancouver, 2012

210 pages, $24.95

ISBN: 978-1-926991-10-8

Reviewed by Jurgen Duewel

I must admit my first reaction on seeing this book on my desk was to question myself, Fritz who? After all, anyone named Fritz Peters sounds more like someone who served on the German side. However, as it turns out, nothing could be further from the truth. Fritz was born in Charlottetown, Prince Edward Island in 1889. His ancestors were United Empire Loyalists who moved to Canada after the American Revolution. Unfortunately, even after reading the book, the reader will know more about Fritz's family than about Fritz himself. The author attempts to compensate for this lack of historical data with respect to Fritz and his exploits by relying quite heavily upon letters that were written by Fritz to and from his family. As a consequence, the book is quite short, and it tends to make for uneven reading.

The primary reason that not much is known about Fritz is that he spent most of his adult life outside Canada. He joined the Royal Navy (RN) in 1905, and his combat exploits are impressive. During the First World War, he was decorated for bravery in the Battle of Dogger Bank. In 1915, he was given command of a destroyer, and was mentioned in dispatches for bravery in rescuing survivors at sea. (Peters was also awarded a total of two Distinguished Service Crosses and the Distinguished Service Order for gallantry during the First World War – Ed.). The author does a commendable job in painting a picture of this man who would be unrecognizable to most Canadians today. Undoubtedly brave, he was, however, 'more British than the British.' One cannot help but note the following passage in his letter to his mother after the death of his brother in the trenches: "It is the price of Empire, I pray God I fall in the same manner with my face to the enemy." In another example, as written to his sister: "There is only one thing—the King and Empire." It was not surprising to learn that Fritz developed a 'mid-Atlantic' dialect, something that would have garnered him only scorn if he had served in the Royal Canadian Navy. Alas, the feeling would have been mutual, as Fritz was openly hostile to western Canadians, believing them to be more like Americans than Canadians, at least in accordance with his definition of a true Canadian (i.e., British-Canadian).

As stated earlier, Fritz's bravery was never in question. During the Second World War, by which time he should have been retired, he led the naval assault on Oran Harbour in Algeria. He was badly wounded in this action and was awarded the Victoria Cross and the American Distinguished Service Cross or his gallantry in action. Unfortunately he would never receive this medal in person, as he was killed when the aircraft in which he was being transported crashed in the approaches to Plymouth harbour on his return to England after the battle.

McBride's telling of the story of Fritz Peters, to whom he is distantly related, suffers from a lack of research material. It is not surprising that so little is known about Peters in Canada, in that his exploits were carried out in British uniform, as opposed to other Canadian VC recipients, such as Lieutenant (N) Hampton Grey. Finally, the book's publisher has not done 'the best job' of editing. There are a number of editorial errors contained within, including the carrying over of words from a previous chapter into the following chapter.

Fritz Peters is someone of whom Canadians should probably know more. My guess is that if Fritz had been a little more 'Canadian,' we probably *would* know more about him.

Lieutenant-Commander (ret'd) Jurgen Duewel, CD, MA, PhD, was *a Maritime Surface Officer on staff at the Canadian Defence Academy in Kingston until the summer of 2013. He recently completed a doctorate in Educational Leadership.*

Behavioural Conflict – Why Understanding People and their Motivations will Prove Decisive to Future Conflict

by Major General Andrew Mackay (ret'd), and Commander Steve Tatham

UK: Military Studies Press, 2011

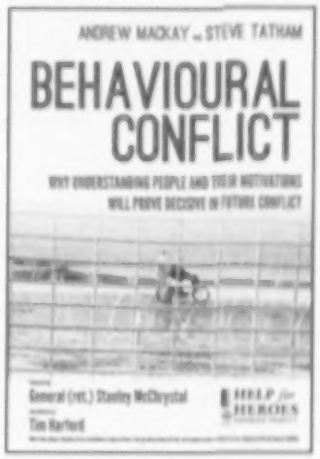
320 pages, $29.95

ISBN 13-978-1-73039-468-8

Reviewed by Rita LePage

Behavioural Conflict is written by two, seasoned British military officers – Army Major General Andrew Mackay, who commanded 52 Brigade in Helmand Province, Afghanistan, and Navy Commander Steve Tatham, PhD, CO of 15 PSYOPS Group, and it is based on their work in preparing 52 Brigade to deploy – specifically in the area of influence operations. While the authors discuss previous conflicts, from the Balkans in the 1990s, Sierra Leone, Lebanon, and Gaza, to the Iraq war, 52 Brigade's ISAF deployment is the case study upon which the book revolves.

The authors describe how they addressed 52 Brigade's pre-deployment training in subject areas that received little attention in previous deployments – influence operations. The reality that their soldiers had little understanding of the culture into which they were deploying – and therefore were inadequately equipped to understand and predict let alone influence behaviours – drove the requirement for enhanced training in the areas of social psychology, anthropology, and behavioural economics.



Mackay and Tatham collaborated to do extensive Target Audience Analysis (TAA) of the local population with which their soldiers would interact. The goal was to understand the population as a group – not simply to understand attitudes, but to understand motivation, ultimately seeking to design a campaign with the goal of changing behaviour. The behaviour they sought to change was anything negatively impacting the mission while reinforcing positive behaviour. An important part of the campaign design was to delegate to the lowest level, the soldier, the ability to apply influence based on events, activities, sentiment, and circumstances at play at the time.

The book presents statistics which suggest significant success. Using TAA as the basis for understanding societal motivation towards behavioural change, 52 Brigade, during its deployment, suffered 13 killed in action – .16 percent deaths in relation to the size of its deployment. This is then compared with the percentage of deaths in UK deployments in the same area of responsibility before and after 52 Brigade which experienced .73 percent, .25 percent, .43 percent, .30 percent, and .38 percent fatal casualties respectively. 52 Brigade suffered half the deaths of some deployments, and as much as four times fewer deaths than others.

US General Stanley McCrystal, in the Foreword to the book writes, "…most counterinsurgency is local. Andrew Mackay and Steve Tatham never lose sight of this in their study on the role of individual motivation and behaviour in conflict …In war, they have seen what it takes to alter behaviour up close – and it shows."

The Canadian Armed Forces lag behind many (if not all) our closest allies in the development of a capability which, in conflicts such as Afghanistan, seeks to bring influence to the forefront of campaign planning and execution. While nations such as the UK, US, Germany, Denmark, France and others, as well as NATO, have invested considerable resources into the development and implementation of Influence and Strategic Communication (StratCom) – think of it as "operations in the information environment" – the CAF has done little forces-wide to study, adapt, and adopt the concept. There are pockets of activity. The Influence Activities Task Force (IATF) at Land Force Doctrine and Training System Headquarters (LFDTS HQ) in Kingston, Ontario, stands out as a leading initiative in this emerging area of operations, but throughout the CAF the concept is little known, and even less studied.

Every CAF member should get interested, and quickly, and to this end, I highly recommend *Behavioural Conflict*. The book explores an important element of modern conflict: that the extant practice of influence activities in particular and StratCom more generally being a second thought, an add-on, to kinetic operations, might be 'getting the whole thing wrong.' Mackay and Tatham make a credible argument for influence-led operations, of which kinetic operations are only a part.

And the CAF should take notice.

Lieutenant-Colonel LePage *is the Director of Public Affairs Operations (Military Strategic Communication) at ADM(PA), NDHQ, and has spent the past three years developing NATO's Strategic Communication capability at the Supreme Headquarters Allied Powers Europe (SHAPE).*

The Insurgents – David Petraeus and the Plot to Change the American Way of War

by Fred Kaplan

New York: Simon & Schuster, 2013

418 pages, $32.00

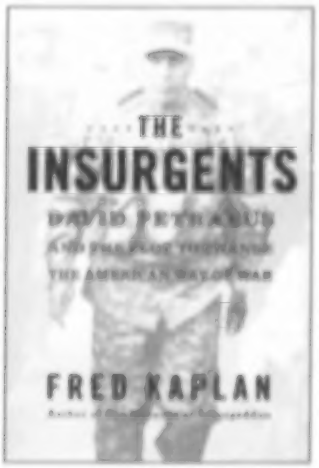
Reviewed by Alain Cohen

Thirty years after chronicling the development of US nuclear strategy in *The Wizards of Armageddon*, Fred Kaplan has published a gripping tale about the makers of the latest revolution in warfare. This is the story of the 'COINdinistas,' the rebellious vanguard of officers and civilians who steered the US military towards adopting a different method of fighting their asymmetrical enemies.

In other words, *The Insurgents* is the story of the wizards of *less* than Armageddon.

The story of how the US military was unstuck from its conventional mindset over the last decade of war begins with John Nagl, an Armored Cavalry officer who had fought in *Desert Storm* and then gone to Oxford to obtain his PhD. His dissertation, *Learning to Eat Soup with a Knife*, compared the US Army's campaign in Vietnam to the British Army's in Malaya, on the premise that failure in the first case, and success in the second, was predicated upon each army's ability to learn and to adapt. Given Nagl's junior rank and age, he is cast as the unlikely *agent provocateur* at the center of the struggle to transform the US military into a 'Learning Organization.'

A triumvirate of revolutionary officers – mentors and protégés – emerges from Mr. Kaplan's book through the stories of Generals John Galvin, David Petraeus and Lieutenant-Colonel Nagl. All are spawned from WestPoint's elitist incubator of critical thinking, the Social Sciences Department. (From within it, added to this bold trio of soldier-scholars are a cast of characters familiar to the observer of military affairs: Influential generals like Pete Chiarelli, Jack Keane, Ray Odierno and H.R. McMaster; military advisors like Kalev Sepp and David Kilcullen; and academics like Conrad Crane, Sarah Sewall, and Fred Kagan.)



The Insurgents is written in clear and rapid prose. Mr. Kaplan provides a digestible overview of the development of counterinsurgency doctrine culminating in a joint US Army and Marine Corps field manual (FM 3-24). As can be expected from an author-analyst of Mr. Kaplan's caliber – the *Slate Magazine* columnist holds a PhD from MIT – the text is insightful and highly informative. Perhaps most interesting are the 'golden nuggets' that his research provides, such as the following long lost observation a clairvoyant David Petraeus had made in a 1986 article: "We in the military…tend to invent for ourselves a comfortable vision of war…one that fits our plans, our assumptions, our hopes, and our preconceived ideas. We arrange in our minds a war we can comprehend on our own terms, usually with an enemy who looks like us and acts like us."

Much of the book is devoted to chronicling the chain of blunders that led up to and followed the invasions of Iraq and Afghanistan. While offering fresh insights, Mr. Kaplan follows a similar narrative to the excellent works by veteran journalist Tom Ricks (*Fiasco* and *The Gamble*) and by Greg Jaffe and David Cloud (*The Fourth Star*). In some ways, Mr. Kaplan has written a sequel to these, critically describing the Stanley McChrystal and Petraeus years in command in Afghanistan from 2009 through 2011.

Despite the book's subtitle, General Petraeus is not the centerpiece of Mr. Kaplan's work. The analysis of the general's time in Afghanistan is facile at times. The author seems intent upon finding the fundamental flaw, the big contradiction, to NATO's approach in the Kingdom of Insolence, despite being a firm believer in the theory underpinning the counterinsurgency doctrine employed by McChrystal and Petraeus. The main flaw in Mr. Kaplan's final analysis is structural. Despite his understanding of the distinctions between policy, doctrine, and strategy, these seem to be deliberately confounded at times to set the stage for critique. The result is a condemnation of counterinsurgency doctrine on the basis of errors in policy and strategy.

Mr. Kaplan 'holds his biggest punches' until the very final chapter. His main argument against the employment of counterinsurgency doctrine is that the intellectual revolution overextended itself, turning the doctrine into a dogma that was blindly and sometimes irresponsibly applied. Regrettably, however, Mr. Kaplan only skims some of the important issues that must be dealt with in a work of this scope. He does not challenge, for instance, the artificially dichotomized distinction between counterinsurgency and counterterrorism. Nevertheless, Mr. Kaplan gets many of the big ideas right. After years of hard slugging, he comments, "…the American Army had evolved into a different institution. It was more flexible, more adaptive; it was, in John Nagl's phrase, a 'learning organization.'"

The timeliness of Mr. Kaplan's book cannot be overemphasized. As the US Army and Marine Corps prepare to issue a revised edition of FM 3-24, one hopes that it will be further refined to make clear that waging a counterinsurgency campaign is not a guarantor of victory, but only an enabler of statecraft, affording time and space for politico-economic progress to take place within the security bubble it provides, albeit at a high price.

Current events demonstrate that the resurgence of small wars by proxy in a multi-polar environment is at least as likely to occur as force-on-force clashes. Special Forces and conventional expeditionary forces ought to be prepared to accomplish a full-spectrum of missions – from diplomacy-driven advisory roles to rapid interventions in support or in defiance of teetering regimes. Hence, a relevant counterinsurgency doctrine will remain one important tool amongst others in a military toolbox that will continue to see use even in the wake of the Iraq and Afghan wars.

A 1983 Foreign Affairs review of Mr. Kaplan's first major publication, *The Wizards of Armageddon*, notes: "The story of the remarkable civilians who developed the novel field of nuclear strategy…is told admirably well. Even those who are familiar with this story will find fascinating new details here… An absorbing work which is more scholarly and less sensational than the title implies." This time around, *The Insurgents* has the merit of being equally absorbing, but no more scholarly than and just as sensational as its title implies. (That is not a bad thing.) Whether you agree with some or all of Mr. Kaplan's objections to the latest revolution in warfare, this book will make you think.

Major A.A. Cohen is a Reserve Force infantry officer with the Fusiliers Mont-Royal in Montréal. He is the author of Galula *(Praeger, New York, 2012).*

A Nation in Making: The Organization and Administration of the Canadian Military during the First World War

by David Love

Ottawa: Service Publications, 2013

Two volumes, Pp. xxi, 410, 389.95 [cloth]

ISBN 978-1-894581-72-1

Reviewed by John R. Grodzinski

This publication is an expanded edition of the author's 1999 book *A Call to Arms: The Organization and Administration of Canada's Military in World War One*. This was not a narrative history of our nation's wartime effort. Rather, it outlined, in considerable detail, the organizational structure of the arms and services of the Canadian Expeditionary Force (CEF) and the method by which they were sustained in the field. The best description of this work is that it is the equivalent of a staff officer's handbook on the organization and operation of the CEF in the field. Based upon constructive feedback and additional research, the author, who is an acknowledged amateur authority on the history of the Canadian Army in the Great War, revised the original work and expanded it with enough new information to warrant a second volume.

These changes have made *A Nation in Making* into a comprehensive examination of the organization principles of the army, the conduct of recruiting, home defence, the operation of detention camps, mobilization, training, and organization of the army. It also examines the naval and air services, Canadian service with Imperial formations and forces (Royal Navy, British Army and the Royal Air Force and its antecedents), assistance to allied forces, the auxiliary military services, and civilian war support organizations and initiatives. Several appendices also provide additional useful information, including a summary of military operations, medals, and decorations to the CEF, full-colour reproductions of formation insignia and patches, details on dress, weapons, and equipment, demobilization procedures, and a dictionary of trench slang. Any entry in these two volumes will leave readers with an appreciation of how things were done in units and formations as opposed to the specific stories of campaigns and battles.

A good example to illustrate this point exists in Chapter 21, which examines artillery and trench mortars. The Great War was noteworthy for changes in the command and employment of artillery, which also modified the role that corps and army headquarters played in operations. The author illustrates the evolution of Canadian artillery units, with reference to detailed charts and tables depicting the structural history of the Canadian Corps artillery. Critical to the operation of this combat arm was the support provided by the army service corps, which maintained several ammunition columns, oversaw the ammunition parks, and played a role in the movement of the guns, either by using horses or mechanical transport. Indeed, the logistical aspects of this large artillery organization are a fascinating topic that is very well covered. This chapter, like many of the others, uses numerous tables to depict additional detail, such as the technical characteristics of ordnance, ammunition stocks per gun, recruitment areas of each battery, and the ammunition columns. Other charts depict the communication from forward observers to the guns or mortars. The detail provided is impressive and all the other combat arms are presented in a similar manner.

Unfortunately, this is not the case for the Canadian Naval Service and the Canadian air services. Both topics are dealt with far too briefly; the growth of the navy itself was noteworthy as it expanded from almost nothing in 1914, to operating, almost four years later, nearly 200 vessels, a naval college, a wireless service responsible for 200 stations, two dockyard facilities, and various store depots. It had also begun forming a naval air service. In the author's defence, however, documentation on the organization history of the Royal Canadian Navy or the air services during this period may be difficult, if not impossible, to locate.

Readers may also criticize the lack of notes. However, the extensive bibliography reveals the great number of manuals, published reports, and secondary sources consulted in the preparation of this study. Having prepared a similar, albeit less comprehensive examination of army formations in the Second World War, I can attest to the difficulty of citing the sources for every organization diagram, chart, or description.

Regardless of the lack of attention given to naval and air topics, *A Nation in Making* is an impressive reference work. No other single published work or Internet source offers the level of detail with respect to the organizational history of the Canadian services in the First World War as that which is presented in these two volumes, making it a work that Great War historians and students operational and sustainment doctrine during the Great War will find useful well into the future.

Major Grodzinski, CD, PhD, *is an armoured officer and assistant professor of history at the Royal Military College of Canada. Although his primary interest rests with 18th and 19th Century conflicts, he does, from time to time, venture into contemporary history.*

REVUE MILITAIRE CANADIENNE

Vol. 13, N° 4, automne 2013

Défense nationale | National Defence

Canada

PRÉSENTATION DES MANUSCRITS

La Revue militaire canadienne invite les auteurs à lui soumettre des manuscrits qui traitent d'un large éventail de questions d'intérêt pour le milieu de la défense au Canada. Les sujets portent sur les politiques de défense et de sécurité, les questions liées à la stratégie, la doctrine, les opérations, la structure des forces armées, l'application de la technologie, l'acquisition de matériel, l'histoire militaire, le leadership, l'instruction et l'éthique militaire, entre autres. La Revue militaire canadienne s'intéresse plus particulièrement à des articles ouverts sur l'avenir qui présentent des idées ou des concepts originaux, de nouvelles approches aux problèmes actuels ou des interprétations novatrices.

Les auteurs doivent respecter les directives générales suivantes pour la présentation des manuscrits :

- Les articles peuvent être rédigés dans l'une ou l'autre des langues officielles du Canada.
- En règle générale, les articles de fond devraient compter de 3500 à 6000 mots, notes comprises. La Revue accepte aussi les textes plus courts, surtout les textes d'opinion qui suscitent un débat sur des questions pertinentes, comme les lettres à la rédaction.
- Les manuscrits doivent être rédigés à l'aide du logiciel MS Word, et être soumis par voie électronique, sur un disque ou par courriel, à l'adresse suivante : cmj.rmc@forces.gc.ca.
- Les manuscrits devraient être accompagnés de graphiques, de tableaux, de photographies, de cartes ou d'autres types d'illustrations aidant le lecteur à saisir le contenu. Toutes les images transmises par voie électronique ou sur disque, y compris les photographies et les cartes, doivent être fournies dans un fichier à haute résolution (au minimum 12,7 sur 17,8 cm [5 po × 7 po], 300 ppp et 1 Mo) en format JPEG ou dans un autre format courant de reproduction d'images. Cependant, les tableaux, les graphiques et les figures doivent être présentés dans le logiciel MS Word ou PowerPoint pour que nous puissions les traduire. En cas de doute, veuillez communiquer avec le rédacteur en chef ou la gérante de publication.
- Le style de rédaction des manuscrits doit répondre aux normes qui s'appliquent habituellement aux travaux universitaires; l'orthographe doit avoir été vérifiée à l'aide du Petit Robert ou de l'Oxford English Dictionary et les notes doivent se trouver à la fin du document plutôt qu'en bas de page. De plus, les notes doivent être intégrées au document, et non jointes dans un document distinct. L'ajout de notes multiples pour une même référence est une source de confusion pour le lecteur; ce procédé est donc tout à fait inacceptable pour les articles de la Revue militaire canadienne. Les résumés analytiques et les bibliographies sont à proscrire. Les renseignements bibliographiques doivent tous se trouver dans les notes de fin de document. Veuillez consulter les numéros récents de la Revue pour voir des exemples d'une présentation acceptable.
- L'emploi d'abréviations militaires devrait être limité au minimum; toutefois, lorsque leur emploi est inévitable, le terme doit être écrit au long la première fois qu'il apparaît dans le texte et être suivi de son abréviation, qui doit être placée entre parenthèses. Il faut aussi éviter le plus possible d'employer le jargon militaire et des expressions familières.
- Les manuscrits doivent être accompagnés d'une brève notice biographique (un court paragraphe au maximum) renfermant les fonctions actuelles de l'auteur, son adresse postale, son adresse électronique et son numéro de téléphone. Le rédacteur en chef choisira les passages qu'il juge utile de publier.
- La version en ligne de la Revue militaire canadienne renferme des directives détaillées concernant la rédaction de critiques de livres à l'adresse www.journal.forces.gc.ca.

Tout manuscrit est examiné (à l'exception des manuscrits demandés par la Revue), sans que le nom de l'auteur soit indiqué, par au moins deux membres externes du comité de rédaction de la Revue, qui recommandent au rédacteur en chef de le publier ou non. Les manuscrits sont évalués en fonction de leur originalité, de la solidité de l'argumentation, de la pertinence et de l'actualité du sujet ainsi que du soin apporté à la rédaction. La Revue militaire canadienne tient à détenir le droit de première publication de tout article qui lui est présenté, à moins qu'un accord particulier à ce sujet n'ait été conclu avec son auteur.

Le sous-ministre et le chef d'état-major de la Défense ont délégué au rédacteur en chef de la Revue militaire canadienne le pouvoir d'autoriser la publication des manuscrits lorsque le comité de rédaction en a fait la recommandation. Les membres des Forces armées canadiennes et les employés civils du ministère de la Défense nationale n'ont donc pas besoin d'obtenir la permission de leur supérieur pour soumettre un manuscrit à la Revue.

Le rédacteur en chef se réserve le droit de corriger les fautes de style et de grammaire et de supprimer des passages lorsqu'il le faut, mais il n'apportera aucun changement au fond d'un article sans consulter son auteur. Les manuscrits refusés seront renvoyés aux auteurs qui en font la demande. La Revue militaire canadienne, son comité de rédaction et le ministère de la Défense nationale ne conserveront aucune copie des manuscrits non retenus pour publication.

TABLE DES MATIÈRES

Couverture
Camarades tombés au combat (Force opérationnelle en Afghanistan)
Silvia Pecota

ÉVALUER ET GÉRER LE RISQUE ÉTHIQUE À LA DÉFENSE

LES VALEURS, L'ÉTHIQUE ET LE COMMANDEMENT DE MISSION : LA CONFIANCE, UN ACTE DE FORCE CONSCIENT

3 LE COIN DU RÉDACTEUR EN CHEF
4 LETTRES À LA RÉDACTION

L'ÉTHIQUE

6 ÉVALUER ET GÉRER LE RISQUE ÉTHIQUE À LA DÉFENSE
par J. Peter Bradley et Shaun P. Tymchuk

17 LES VALEURS, L'ÉTHIQUE ET LE COMMANDEMENT DE MISSION : LA CONFIANCE, UN ACTE DE FORCE CONSCIENT
par Daniel H. McCauley

LA DIVERSITÉ

25 LE RECRUTEMENT AXÉ SUR LA DIVERSITÉ : À LA RECHERCHE DU POINT DE BASCULE
par Chantal Fraser

PHILOSOPHIE MILITAIRE

36 CLAUSEWITZ ET LA FLEUR BLEUE DU ROMANTISME
par Bill Bentley

OPINIONS

45 ENSEIGNER L'EXCELLENCE : UNE OCCASION NÉGLIGÉE PAR LES LEADERS DU MDN
par Adam Chapnick

48 JUSTICE MILITAIRE AMÉRICAINE : UN ENNEMI TROP PROCHE
par Pascal Lévesque

53 PORTER LE FLAMBEAU : LA REVITALISATION DE LA CAPACITÉ DES ÉCLAIREURS-PATROUILLEURS
par Cullen Downey and Nick Deshpande

58 LA MODERNISATION DE L'INSTRUCTION INDIVIDUELLE ET DE L'ÉDUCATION (II & E) POUR LES FORCES ARMÉES CANADIENNES
par Debbie Miller

62 QUE LA PAIX SOIT AVEC NOUS
par Garrett Lawless

66 ACQUISITION D'INNOVATIONS À UNE ÉPOQUE DE CHANGEMENTS RAPIDES : QUELQUES OBSERVATIONS
par Robert J. Glickman

COMMENTAIRES

71 RÉFLEXIONS SUR LA RECHERCHE ET LE SAUVETAGE
par Martin Shadwick

77 CRITIQUES DE LIVRES

La Revue militaire canadienne / Canadian Military Journal est la revue professionnelle officielle des Forces armées canadiennes et du ministère de la Défense nationale. Elle est publiée quatre fois par année avec l'autorisation du ministre de la Défense nationale. Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du ministère de la Défense nationale, des Forces canadiennes, de la ***Revue militaire canadienne*** ou de tout organisme du gouvernement du Canada. La Couronne détient le droit d'auteur. La reproduction des articles doit être autorisée par le rédacteur en chef et la ***Revue militaire canadienne*** doit être indiquée comme source. La ***Revue*** est publiée en copie papier et en version électronique, cette dernière à **www.revue.forces.gc.ca**.

ISSN 1492-465X

Nos coordonnées

Revue militaire canadienne /
Canadian Military Journal
Académie canadienne de la Défense
CP 17000, succursale Forces
Kingston (Ontario)
CANADA, K7K 7B4
Téléc. : (613) 541-6866
Courriel : cmj.rmc@forces.gc.ca

LE RECRUTEMENT AXÉ SUR LA DIVERSITÉ : À LA RECHERCHE DU POINT DE BASCULE

CLAUSEWITZ ET LA FLEUR BLEUE DU ROMANTISME

ENSEIGNER L'EXCELLENCE : UNE OCCASION NÉGLIGÉE PAR LES LEADERS DU MDN

REVUE MILITAIRE CANADIENNE

www.revue.forces.gc.ca

Rédacteur en chef
David L. Bashow
(613) 541-5010 poste 6148
bashow-d@rmc.ca

Directrice de la publication
Claire Chartrand
(613) 541-5010 poste 6837
claire.chartrand@rmc.ca

Traduction
Bureau de la traduction, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Commentaire
Martin Shadwick

Conseiller en rédaction
Michael Boire

Comité consultatif

Président
Major-général J.G.É. Tremblay, Commandant, Académie canadienne de la Défense (ACD)

Membres

David L. Bashow, Rédacteur en chef, Revue militaire canadienne (RMC)

Colonel Marty Cournoyer, représentant du Chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA)

H.J. Kowal, Ph.D., Recteur du Collège militaire royal du Canada (CMRC)

Capitaine de frégate Hughes Canuel, représentant du Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM)

Brigadier-général A.D. Meinzinger, Commandant, Collège militaire royal du Canada (CMRC)

Major Andrew Godefroy, représentant du Chef d'état-major - Stratégie terrestre

Lieutenant-colonel Mark Gendron, Directeur, Centre de droit militaire des Forces canadiennes (CDMFC), Académie canadienne de la Défense (ACD)

Hanya Soliman, représentante du Chef du renseignement de la Défense (CRD)

Comité de lecture

Douglas Bland, Ph.D.
Major (à la retraite) Michael Boire
Major Sylvain Chalifour
Lieutenant-colonel (à la retraite) Douglas Delaney
Rocky J. Dwyer, Ph.D.
Lieutenant-colonel (à la retraite) Michael Goodspeed
Major John Grodzinski
David Hall, Ph.D.
Michael Hennessy, Ph.D.
Colonel Bernd Horn
Hamish Ion, Ph.D.
Phillippe Lagassé
Lieutenant-colonel (à la retraite) David Last, Ph.D.
Chris Madsen, Ph.D.
Sean Maloney, Ph.D.
Brian McKercher, Ph.D.
Paul Mitchell, Ph.D.
Nezih Mrad, Ph.D.
Scot Robertson, Ph.D.
Stéphane Roussel, Ph.D.
Elinor Sloan, Ph.D.
Adjudant-chef C.J. Thibault
Colonel (à la retraite) Randall Wakelam

NOTE AUX LECTEURS ET LECTRICES

La Revue militaire canadienne étant bilingue, lorsqu'une citation originale a été traduite, le sigle [TCO] après l'appel de note, qui signifie "traduction de la citation originale", indique que le lecteur trouvera le texte original de la citation dans la version de la Revue rédigée dans l'autre langue officielle du Canada. Afin de faciliter la lecture, le masculin sert de genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

LE COIN DU RÉDACTEUR EN CHEF

Voici le numéro de l'automne 2013 de la *Revue militaire canadienne*. Au moment d'écrire ces mots, nous profitons toujours de l'été dans le « Grand Nord vert », mais inévitablement, cela est appelé à changer.

Il s'agit d'un numéro assez éclectique. En effet, nous avons reçu un nombre plus élevé qu'à l'ordinaire d'articles dans la section Opinions (ce qui est toujours apprécié). Cependant, nous avons dû nous limiter à quatre articles de fond afin de minimiser les frais individuels d'envois postaux en raison de l'augmentation relativement récente des tarifs de Postes Canada, conformément aux nouvelles directives en matière de poids.

Dans ce numéro, deux articles concernent l'éthique et le domaine militaire. Pour « ouvrir le bal », messieurs Peter Bradley et Shaun Tymchuk ont choisi de traiter la question de « l'analyse du risque éthique, c'est-à-dire ce processus qui permet aux leaders de la défense d'évaluer la vulnérabilité de leur organisation en ce qui a trait aux actes répréhensibles et de réagir de façon appropriée en cas d'inconduite. » Après avoir exploré le sujet en profondeur, les auteurs présentent un certain nombre de recommandations précises très utiles concernant l'évaluation du risque éthique, et bon nombre d'entre elles sont à la portée de nos forces militaires. Ensuite, directement de chez nos voisins du Sud, le Lieutenant Colonel Dan McCauley, officier à la retraite de la United States Air Force maintenant professeur adjoint en stratégie nationale en matière de sécurité et en planification de campagne dans le théâtre au US Joint Forces Staff College, aborde le leadership moral selon le point de vue américain et son incidence sur le commandement de la mission. « Dans cet article, je postule que pour gagner la confiance, il faut commencer par comprendre les valeurs – leurs origines et leur élaboration, ainsi que les effets du multiculturalisme. »

Ensuite, le lieutenant-colonel (à la retraite) Chantal Fraser explore le monde du recrutement axé sur la diversité. Elle indique qu'il est très important que les membres des Forces armées canadiennes reflètent la démographie de l'ensemble de la population canadienne. Elle est d'avis qu'étant donné les changements démographiques, « les FAC *peuvent* et *doivent* augmenter considérablement le pourcentage de femmes, de membres des minorités visibles et d'Autochtones qui servent leur pays ». Dans le dernier article de fond, le lieutenant-colonel (à la retraite) Bill Bentley, de l'Académie canadienne de la Défense, porte un regard nouveau sur la philosophie militaire de Carl von Clausewitz, afin de fournir précisément « [...] une compréhension claire du lien qui existe entre la pensée de Carl von Clausewitz et le romantisme allemand », et comment la compréhension de cette relation « [...] pourrait nous aider à mieux saisir la façon dont ce penseur militaire prussien a édifié sa propre théorie de la guerre et en interpréter le sens ».

Comme promis, nous avons un nombre exceptionnel de lettres d'opinion dans ce numéro. Tout d'abord, M. Adam Chapnick, directeur adjoint des études du Collège des Forces canadiennes à Toronto, explique de façon convaincante pourquoi on devrait établir des centres d'excellence en matière d'enseignement et d'apprentissage militaires dans l'ensemble des Forces armées canadiennes. Sa lettre est suivie de celle de messieurs Cullen Downey et Nick Deshpande, qui montrent la nécessité de revitaliser la capacité d'éclaireurs-patrouilleurs de l'Armée de terre. Ensuite, M. Robert Jay Glickman, éminent universitaire et actuellement professeur émérite du département d'espagnol et de portugais de l'Université de Toronto, met l'accent sur l'ère de changements rapides dans laquelle nous vivons, puis discute de l'incidence de ces changements sur « [...] le recrutement, le respect de l'autorité et l'instruction ». M. Glickman formule ensuite une suggestion « [...] concernant l'acquisition d'innovations qui permettraient d'accroître l'efficacité institutionnelle et opérationnelle des forces armées ».

Le major Garrett Lawless, pilote de mobilité aérienne des Forces armées canadiennes qui occupe actuellement le poste de conseiller militaire du ministre de la Défense nationale, mentionne qu'étant donné que, dans l'ère dans laquelle nous vivons, « [...] si nous ne laissons pas tomber le concept de guerre classique entre les grandes puissances, nous courons à notre perte », « [...] ce qui est encourageant en cette période de mondialisation de l'économie, c'est que la guerre nuit énormément aux affaires et qu'une paix durable et stable est fonction d'un avenir valant la peine d'être vécu pour tous les êtres humains ». Le capitaine Pascal Lévesque, avocat militaire, établit ensuite une intéressante comparaison entre les systèmes de justice militaire canadien et américain. Enfin, le lieutenant-colonel Debbie Miller, officier supérieur d'état-major de la planification stratégique de l'Académie canadienne de la Défense à Kingston, fait la promotion de la modernisation de l'instruction individuelle et de l'éducation (II & E) au sein des Forces armées canadiennes. Elle souligne que la « modernisation de l'II & E nous permettra d'atteindre nos objectifs opérationnels, car elle mènera à la création d'un milieu d'apprentissage moderne, souple, intégré et accessible pour tous qui donnera plus d'autonomie au personnel des Forces armées canadiennes ».

De plus, M. Martin Shadwick, notre commentateur attitré sur les questions de la Défense, formule des réflexions sur la recherche et le sauvetage à la lumière du rapport du Bureau du vérificateur général sur le sujet. Le volume se termine par plusieurs critiques de livres qui, je l'espère, sauront piquer la curiosité de nos lecteurs.

Bonne lecture!

Le rédacteur en chef de la Revue militaire canadienne,

David L. Bashow

LETTRES À LA RÉDACTION

En tant que chercheur dans le domaine de la théorie militaire, j'ai lu avec intérêt l'article sur la théorie de la complexité paru dans le volume 13.2 de la *Revue militaire canadienne*[1]. Selon ce qui y est indiqué, la théorie de la complexité me semble être un concept en quête de validation qui, actuellement, n'apporte rien d'autre à la théorie que de la distraction.

La théorie de la complexité ne doit pas être confondue avec la théorie de la complexité des algorithmes. Celle- ci constitue une science parce qu'elle fournit systématiquement des connaissances, alors qu'il n'en est rien pour la théorie de la complexité. La théorie de la complexité des algorithmes est une branche des mathématiques appliquées; son analyse et ses conclusions seraient donc vraies et valides, même en l'absence de problème de calcul complexe. Au niveau de son application, la théorie de la complexité semble être également une branche des mathématiques appliquées. Cependant, elle ne dispose ni de théorème, ni d'analyse, ni de variable ou de relation de covariance qui lui soit propre, et elle semble nécessiter l'existence de quelque chose pour s'exprimer. L'auteur lui- même admet que la théorie de la complexité ne bénéficie pas de fondements théoriques : « [L]e domaine de la recherche en matière de complexité n'est pas encore arrivé à maturité et s'apparente plus à l'étude d'un vague réseau d'idées interreliées et interdépendantes. » En d'autres termes, le domaine ne possède aucun des éléments principaux qui définissent une science.

Si la théorie de la complexité avait fondé une science à l'instar de la théorie de la complexité des algorithmes, il serait possible, à l'aide d'une seule analyse et d'un ensemble de variables et d'équations, de prévoir la forme des coquilles d'escargot, les tornades au Texas provoquées par le battement d'aile d'un papillon et le déclenchement de la prochaine guerre mondiale ainsi que d'optimiser la livraison de colis. Selon l'auteur, la théorie serait parvenue ou pourrait parvenir à de tels résultats. Cependant, l'analyse et l'ensemble de variables et d'équations communes connexes grâce auxquels ces événements pourraient être prévus n'ont pas encore été découverts. Les succès passés que l'auteur attribue à la théorie de la complexité ne nous ont rien appris et correspondent à des faits qui peuvent être obtenus par des observations élémentaires.

Il serait dangereux d'adopter la croyance selon laquelle, pour une raison ou pour une autre, la théorie de la complexité pourrait prévoir les décisions humaines, en particulier le résultat d'une longue suite de décisions. Une telle croyance serait erronée. Chaque décideur est toujours capable de choisir de ne pas suivre la voie que lui dicte son jugement. Affirmer le contraire revient à attribuer au comportement humain un caractère déterministe qui, jusqu'ici, n'a pas encore été reconnu. De plus, la théorie ne peut pas tenir compte de la créativité et de la capacité d'adaptation des êtres humains étant donné que ces qualités sont de nature imprévisible. Par conséquent, le fait de suggérer que la théorie de la complexité pourrait permettre de vaincre un groupe de terroristes décentralisé, de stabiliser une région, d'établir la confiance avec les résidants et d'obtenir l'avantage sur l'ennemi reviendrait à accorder une confiance non justifiée à une seule analyse scientifique – si une telle analyse est possible.

Les théoriciens, les stratèges et les tacticiens militaires tiennent compte des produits des autres disciplines dans leurs calculs. Ces produits importés constituent des formes de connaissance. Par exemple, un commandant peut fonder sa décision sur une prévision météorologique, c'est- à- dire un produit de la science de la météorologie. Il peut également utiliser une carte topographique pour planifier une opération, et une carte est une connaissance empirique de la géographie exprimée par l'art de la cartographie. Le chef de l'artillerie peut diffuser des tables de balistique concernant de nouvelles pièces d'artillerie, et les tables de balistique sont des produits de la science de la balistique. Tout ce que le commandant a besoin d'obtenir, ce sont les produits de ces autres disciplines; il n'a pas besoin d'être météorologiste, géographe, cartographe ou expert en balistique théorique. Il doit simplement connaître les résultats, et non pas le processus par lequel ceux- ci ont été obtenus. (M. Clausewitz définit ce fait comme la « grande simplification », ce qui explique pourquoi les grands commandants des guerres du passé provenaient parfois de postes sans lien avec le domaine militaire, alors que des militaires instruits et qualifiés s'avèrent de piètres commandants.)

La raison pour laquelle les produits de la météorologie, de la géographie empirique et de la balistique sont utilisés dans les calculs liés à la stratégie, à la tactique et à la science militaires tient au fait que ces produits représentent des connaissances. Leurs propositions sont vraies dans le monde réel. Leur contenu véridique ne dépend pas de leur utilité dans le domaine militaire. Le pont indiqué sur la carte existe réellement à la position indiquée. La pièce d'artillerie, tirée à une élévation et à un azimut particuliers, permet à la munition d'atteindre la position souhaitée. La connaissance comporte un élément puissant de certitude, et le commandant qui doit résoudre ses propres problèmes complexes a besoin de certitude (ou du moins de fiabilité) concernant le plus de variables possible. Pour le commandant, l'incertitude et le manque de fiabilité sont à peine mieux que des fausses informations. Qualifier une situation de problème complexe qui dépend exagérément de conditions limites inconnues ne présente aucun intérêt, car cela n'apporte rien de plus au commandant que ce que celui- ci peut déduire par lui- même.

Comme la théorie de la complexité n'a pas la même structure qu'une science, elle n'offre, au mieux, que de l'incertitude. Nous ne pouvons être raisonnablement certains que les conclusions empiriques indirectes auxquelles aboutit la théorie de la complexité sont réalistes. En pratique, on ne peut pas se fier à ces conclusions. Des essais et erreurs effectués au nom d'une théorie élégante demeurent des essais et erreurs. Par conséquent, la suggestion selon laquelle les théoriciens militaires doivent tenir compte de la théorie de la complexité équivaut à demander à ceux- ci de prêter à cette théorie une respectabilité non justifiée, de la valider sur la base de simples promesses. Jusqu'à ce que la théorie de la complexité puisse prouver qu'elle offre une connaissance unique, il n'y a aucune raison pour que les théoriciens, les stratèges et les tacticiens militaires y portent le moindre intérêt.

Pour arriver à fournir une connaissance unique, la théorie de la complexité doit être en mesure de fonder une science. L'analyse, les variables et les équations propres à la théorie doivent être vraies et valides même lorsqu'elles ne sont pas exprimées en termes concrets. Or, selon l'auteur, la théorie n'a pas atteint cette étape de développement.

Je vous prie d'agréer mes salutations distinguées.

Vincent J. Curtis

M. Curtis, MSc, *a commencé sa carrière postuniversitaire en tant que chercheur à la Fondation de recherches de l'Ontario. Il a ensuite démarré une entreprise de consultation en sciences, puis une entreprise de fabrication, qu'il gère encore toutes deux.*

NOTE

1. Stéphane Blouin, « Votre monde est-il complexe? Un aperçu de la science de la complexité et de son potentiel d'application militaire », *Revue militaire canadienne*, vol. 13.2, 2013, p. 26 à 36.

LETTRES À LA RÉDACTION

Au rédacteur en chef,

Dans son article intitulé *Systèmes de protection active : un gros lot potentiel pour les opérations futures de l'Armée de terre* (vol. 13, no 2), le capitaine Michael MacNeill a présenté de façon très logique et claire une justification de l'utilité de la bulle de protection par neutralisation pour le personnel de l'infanterie et de l'arme blindée. Des pertes comme celles subies à la crête de Verrières en Normandie sont inacceptables, tant sur le plan militaire que politique. Il est temps de protéger nos troupes terrestres de première ligne aussi bien que nous protégeons nos forces aériennes et navales, grâce à des solutions de rechange au blindage lourd qui s'avèrent coûteuses, mais efficaces. Les drones, de même qu'une amélioration du renseignement à courte portée, contribueront également à une meilleure protection. Nos soldats sont trop précieux pour qu'on les envoie au combat sans une protection et un soutien adéquats.

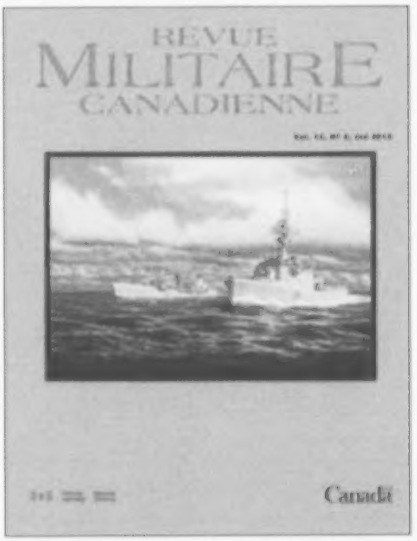
Major (à la retraite) Charles Hooker
Corps royal canadien des transmissions

Au rédacteur en chef,

La critique que Peter Denton a faite de mon livre *Winning the War on War* (Été 2013) comporte plusieurs erreurs factuelles. Il mentionne que « le nombre de victimes en République démocratique du Congo continue de se chiffrer en millions ». J'ai consacré quatre pages de mon livre (auxquelles il ne fait pas référence) aux estimations de la mortalité en République démocratique du Congo. Que vous en veniez ou non à la même conclusion que moi, soit que les estimations de « millions » sont trop élevées, les données montrent indiscutablement une baisse constante des taux de mortalité en République démocratique du Congo depuis la fin de la guerre principale en 2003.

M. Denton affirme ensuite que les petits conflits d'aujourd'hui, comme ceux en Iraq ou en République centrafricaine, sont « tout aussi réels et violents que n'importe quelle guerre européenne pour ceux qui en sont les victimes ». Littéralement, cette affirmation est vraie, comme je le mentionne dans mon livre, en ce sens qu'une victime de guerre est tout aussi morte qu'elle décède durant une escarmouche dans la brousse d'Afrique centrale ou lors du siège de Stalingrad. Néanmoins, ces deux événements n'en sont pas pour autant équivalents, ni ne témoignent d'une absence de progrès depuis les guerres mondiales pour en arriver aux conflits de faible intensité que nous connaissons actuellement.

Enfin, M. Denton a complètement tort d'affirmer que « le nombre structurel de décès causés notamment par la famine, la maladie, le manque d'eau potable » et ainsi de suite font que notre époque est « aussi teinté(e) du sang des innocents que par le passé ». Les données incontestées sur ces fléaux montrent des améliorations notables depuis la fin de la guerre froide. À l'échelle planétaire, de 1990 à 2012, 2 milliards de personnes ont obtenu l'accès à l'eau potable, le nombre annuel de décès d'enfants de moins de cinq ans est passé de 12 millions à 8 millions, et la mortalité attribuable à la rougeole a chuté de 85 p. 100 (et ce, malgré une croissance démographique de près de 2 milliards de personnes). Selon moi, le déclin mondial des conflits armés a contribué à ce progrès, notamment en favorisant la croissance économique, mais quelle qu'en soit la cause, ces gains ne peuvent être niés.



Les tendances positives des dernières décennies pourraient être renversées dans le futur, comme je l'ai souvent indiqué, et la guerre en Syrie a effectivement fait remonter le nombre total mondial de décès imputables aux combats, mais nous sommes encore loin des chiffres atteints durant la guerre froide. Les décideurs partout dans le monde, à commencer par ceux des Forces canadiennes, devraient analyser ce qui contribue et ce qui nuit à l'atténuation des conflits armés, afin que des politiques efficaces puissent aider à réduire la violence à l'avenir. S'assurer de l'exactitude des faits serait un bon début.

Joshua S. Goldstein
Professeur émérite en relations internationales
American University, Washington D.C.

Source : Photo du MDN AR2011-0260-04 prise par le sgt Tina Gillies

ÉVALUER ET GÉRER LE RISQUE ÉTHIQUE À LA DÉFENSE

par J. Peter Bradley et Shaun P. Tymchuk

Le lieutenant-colonel (à la retraite) Peter Bradley, CD, Ph.D., *est professeur de psychologie et d'éthique au Collège militaire royal du Canada*. Le lieutenant-colonel (à la retraite) Shaun Tymchuk, CD, M.A., *est officier d'infanterie et possède une vaste expérience dans le domaine des opérations et de l'instruction. Le lieutenant-colonel Tymchuk est diplômé du programme en études sur la conduite de la guerre du CMRC.*

Introduction

Au cours des dernières années, certains actes répréhensibles commis par des membres des Forces armées canadiennes (FAC) ont défrayé les manchettes. Même si ces écarts de conduite dont la gravité va du manquement au devoir jusqu'au meurtre[1] diffèrent quant au niveau de transgression des normes de comportement acceptées, ils ont eu un effet destructeur sous plusieurs aspects. En effet, ces actes répréhensibles ont causé des préjudices graves aux victimes, ont terni la réputation du ministère de la Défense nationale (MDN) et celle des FAC et ont mobilisé des ressources destinées à d'autres tâches importantes. L'existence même de ces transgressions et autres écarts de conduite du même genre indique que le MDN et les FAC doivent s'attendre à être les témoins d'autres infractions de cette nature.

Comme tous les systèmes humains, le MDN et les FC connaîtront, eux aussi, des échecs d'ordre éthique. Le présent article a donc pour but de mieux faire connaître l'analyse du risque éthique, c'est-à-dire ce processus qui permet aux leaders de la défense d'évaluer la vulnérabilité de leur organisation en ce qui a trait aux actes répréhensibles et de réagir de façon appropriée en cas d'inconduite. Le présent chapitre s'amorce sur l'importance pour les membres de la communauté de la défense (militaires et civils) d'adopter un comportement éthique et continu avec une définition de l'expression « risque éthique ». Quelques réflexions sur la gestion du risque éthique sont ensuite proposées de même que les grandes lignes d'un processus visant à évaluer le risque éthique. Le chapitre se termine par quelques recommandations sur la façon dont le MDN et les FAC peuvent se protéger contre les conséquences néfastes d'un échec d'ordre éthique.

L'importance du comportement éthique

Il existe au moins six raisons pour lesquelles les militaires et les employés de la défense doivent se comporter de façon éthique. Premièrement, le droit canadien et le droit international des conflits armés l'exigent. Deuxièmement, tout comportement non éthique de la part des militaires peut sérieusement nuire à la crédibilité de l'institution militaire, ici même, au Canada, et risque

d'éroder l'appui de la population qui est si essentiel aux forces armées comme ce fut le cas pour le Régiment aéroporté canadien en Somalie[3]. Troisièmement, tout comportement non éthique au niveau tactique, ne serait-ce que de la part de quelques-uns, peut provoquer l'échec de la mission au niveau stratégique. Par exemple, les gardes et les interrogateurs qui ont torturé les détenus de la prison d'Abou Ghraib, en Iraq, ont acquis, au sein de la communauté de la défense des États-Unis, la réputation peu enviable d'être les six qui leur ont fait perdre la guerre[4]. Quatrièmement, le succès des missions militaires du Canada exige que les Forces canadiennes travaillent de concert avec les forces alliées et les populations locales des théâtres opérationnels. Tout comportement non éthique de la part des militaires peut miner ces relations, mettre en péril les résultats opérationnels et nuire à la réputation internationale des FAC et du Canada. Ainsi, lorsque l'enseigne de vaisseau de 1re classe Jeffrey Delisle a été reconnu coupable, en 2013, d'avoir vendu des informations secrètes aux Russes, certains commentateurs ont laissé entendre que ces transgressions pourraient amener les alliés à se montrer plus réticents à partager du renseignement avec le Canada[4]. Cinquièmement, certains types de comportement non éthique, comme le vol et le gaspillage, peuvent être très coûteux. Enfin, la détresse morale et les blessures psychologiques peuvent rendre inaptes les soldats qui participent à ces infractions de nature éthique ou qui en sont témoins[5].

Définition du risque éthique

Au sein des FAC, il n'existe pas de définition officielle de l'expression « risque éthique », mais il existe deux définitions du mot « risque ». La première définition décrit le risque comme « toute circonstance qui expose un décideur ou un plan d'action à un danger qui peut soit avoir une conséquence négative, soit empêcher ou entraver l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs[6]. » La deuxième définition définit le risque comme « …la possibilité de perte ou de conséquences négatives d'une mission en termes de probabilité et de gravité d'un incident » [7].

La définition du risque éthique donnée dans le cadre du présent chapitre et qui repose sur les deux définitions du risque général énoncées ci-dessus, se compose de quatre parties : (1) le risque éthique se présente sous la forme d'un acte répréhensible de nature éthique, morale ou juridique; (2) l'acte répréhensible est commis (intentionnellement ou non) par des agents des forces armées, c'est-à-dire toute personne qui travaille pour les forces armées, que ce soit des soldats, des marins ou des membres du personnel navigant en uniforme, des employés civils des forces armées ou des entrepreneurs qui peuvent avoir été engagés à titre temporaire dans le cadre de missions spécifiques; (3) l'acte répréhensible risque d'avoir une incidence négative sur la capacité de la force à accomplir sa mission, c'est-à-dire la gamme complète des activités militaires liées aux opérations, à la formation ou à la vie en garnison; et (4) il est possible de réduire le risque éthique avant que l'acte répréhensible ne soit commis et, dans une certaine mesure, d'en atténuer les conséquences une fois l'acte répréhensible commis.

Nous reconnaissons que l'expression « acte répréhensible » est un concept très large. Le tableau 1 donne donc une liste de comportements non éthiques, immoraux ou illicites auxquels les leaders de la défense sont susceptibles de faire face au sein de leurs unités.

Gérer le risque éthique

La gestion du risque éthique consiste à anticiper, à prévoir et à atténuer les échecs d'ordre éthique, et à y survivre[10]. Par conséquent, tout programme efficace de gestion du risque d'ordre éthique devrait se concentrer sur la prévention des échecs d'ordre éthique et sur les mesures à prendre à la suite d'échecs de cette nature.

Source : Photo de la Presse canadienne CP 0398786 prise par Andrew Vaughan

L'enseigne de vaisseau de 1re classe Jeffrey Delisle.

Type d'acte répréhensible	Exemples
Vol	Vol de fonds Vol de biens, de matériel Acceptation de faveurs, de pots-de-vin Avantages accordés à des entrepreneurs Abus de pouvoir
Gaspillage	Mauvaise gestion d'un programme Gaspillage des ressources de l'organisation
Mauvaise gestion	Dissimulation d'un mauvais rendement Rédaction de faux rapports ou fausses projections de rendement
Manquements à la sécurité	Utilisation de produits dangereux ou non conformes Conditions de travail dangereuses
Harcèlement sexuel	Avances sexuelles importunes Demandes de faveurs sexuelles Contact verbal ou physique de nature sexuelle
Discrimination déloyale	Discrimination basée sur des facteurs qui ne sont pas liés à l'emploi, y compris les libertés protégées contre toute discrimination par *La Charte canadienne des droits et libertés* (c.-à-d. race, sexe, religion)[8]
Infractions à la loi	Lois de la guerre Règles d'engagement Ordonnances et règlements royaux Règlements militaires pertinents
Autres infractions de nature éthique	Inconduite qui constitue une infraction aux normes militaires professionnelles, mais qui n'entre pas dans les autres catégories (par exemple carriérisme agressif).

Tableau 1
Types d'actes répréhensibles[9]

Prévenir les infractions de nature éthique

Les forces armées ont à leur disposition plusieurs outils pour prévenir les transgressions, notamment l'éthique (professionnelle), les codes et les règlements, la sélection, la formation et la socialisation.

Codes. Le MDN et les FAC souscrivent à un code de valeurs et d'éthique commun[11] et les FAC possèdent leur propre code de conduite[12]. Pour l'Armée canadienne, *Servir avec discernement*, va au-delà des codes mentionnés ci-dessus et décrit en détail les obligations des « guerriers éthiques » au cours des opérations[13]. Même si la plupart des organisations possèdent un code d'éthique ou une liste similaire de comportements encouragés (ou interdits), il existe un certain doute quant à l'efficacité de ces codes, principalement au sein des organisations où les comportements qui doivent survivre diffèrent de ceux qui figurent dans le code[14]. Ceci étant dit, il existe des preuves que les codes peuvent avoir une influence[15].

Faire respecter les codes et les règlements. Les organisations sont habituellement plus enclines à *punir les comportements non éthiques* qu'à *récompenser les comportements éthiques*. Comme les FAC possèdent déjà de nombreux mécanismes pour récompenser les actions exemplaires, elles pourraient facilement trouver un moyen pour reconnaître les gestes exceptionnels sur le plan de l'éthique. Une des possibilités consisterait à créer une récompense comme le Golden Whistle Award présenté par le groupe de discussion « Paix, ordre et bon gouvernement » basé à Ottawa[16].

Recrutement et sélection. Il serait possible, dans une certaine mesure, d'éviter les comportements non éthiques par le renforcement des normes de sélection des FAC, mais les gains dans ce domaine seraient plutôt mineurs, et les procédures de sélection des centres recrutement des FAC sont déjà très longues.

Formation en matière d'éthique. La plupart des pays occidentaux offrent une formation en matière d'éthique aux membres de leur personnel militaire[17], mais il existe peu de preuves de l'efficacité de cette formation. Jusqu'à maintenant, une seule étude a été publiée sur l'efficacité de la formation en matière d'éthique offerte aux militaires et les résultats étaient assez positifs. À l'aide de matériel didactique préenregistré et de saynètes filmées, les leaders de la *Stryker Brigade* de l'*US Army* déployée en Iraq ont donné, sur le champ de bataille, une formation en matière d'éthique aux 3 500 soldats de la brigade. Après cette formation, un groupe de soldats a participé à un sondage à partir duquel les chercheurs ont déterminé que la formation avait contribué à réduire le niveau d'infractions de nature éthique sur le champ de bataille et avait augmenté, chez les militaires, l'empressement à signaler les écarts de conduite[18].

Certains chercheurs ont laissé entendre que la formation en matière d'éthique était plus efficace lorsqu'elle était intégrée à la formation professionnelle que lorsqu'elle était donnée dans le cadre de cours distincts. La prestation des cours en matière d'éthique par des experts civils ou d'autres personnes extérieures à la communauté professionnelle dans le cadre de cours indépendants ne fait que renforcer l'idée que l'éthique n'est pas une compétence militaire de base. Par contre, cette même formation donnée par des leaders de l'organisation démontre que l'éthique fait partie intégrante des opérations militaires.

Le commodore de l'air Leonard Birchall, CM, OBE, DFC, CD, un véritable héros canadien à tous points de vue.

Socialisation. Même si les soldats peuvent acquérir beaucoup de connaissances au cours de sessions de formation officielle, il ne faut pas sous-estimer l'incidence de l'apprentissage informel ou par modèle. Une recherche a démontré que les attitudes et les comportements éthiques des individus sont façonnés par leurs collègues de travail et par leurs superviseurs immédiats[19], un aspect qui est souligné de façon régulière dans la littérature militaire. Un exemple de cette situation est le leadership inspirant et l'incroyable exemple moral donné par le commodore de l'air Leonard Birchall durant les trois années et demie qu'a duré sa captivité dans un camp de prisonniers de guerre japonais pendant la Deuxième Guerre mondiale[20].

Réagir aux infractions de nature éthique

Lorsque les organisations font face à une infraction grave de nature éthique, elles doivent réagir de façon à protéger leur intégrité éthique ainsi que leur réputation, démontrer que la conduite non éthique n'est pas tolérée, réduire les coûts des actions non éthiques, réparer les dommages causés et aider les victimes ainsi que les auteurs de l'infraction[21]. La réaction de l'organisation face aux conduites non éthiques sera plus efficace si elle repose sur les principes suivants :

Comprendre et apprendre. Les enquêtes sur les écarts de conduite de nature éthique cherchent fondamentalement à dégager les causes profondes du risque éthique au sein de l'organisation afin d'y apporter des correctifs. L'enquête, une fois terminée, devrait informer les décideurs des mesures correctives qui sont requises. Dépouillés de données personnelles, les résultats de l'enquête devraient également être communiqués à un large auditoire afin de démontrer l'engagement de l'organisation à l'égard du rendement et de la conformité éthique et favoriser la formation et l'éducation en matière d'éthique.

Communication. Lorsque des manquements graves à l'éthique sont révélés, des communications proactives et franches avec les auditoires internes et extérieurs sont essentielles[22]. En pareilles situations regrettables, les membres du personnel militaire et la population du Canada s'attendent à ce que les leaders supérieurs, en tant que gardiens et protecteurs de la profession militaire, parlent au nom de l'institution et le fassent de façon honnête et directe. Toute autre attitude n'arrivera pas à étancher l'inévitable soif d'information et risque de nuire davantage à la réputation de l'organisation[23].

Pour un excellent exemple de message en réaction à des infractions de nature éthique, les lecteurs devraient visionner la vidéo du lieutenant-général David Morrison, chef de l'Armée de terre australienne, qui s'adresse aux médias à la suite d'allégations d'inconduite sexuelle de la part de certains soldats et officiers. D'abord publié dans les médias militaires internes, puis dans les médias publics australiens, son message était sans équivoque : un tel comportement est incompatible avec les valeurs australiennes, et « … ceux qui pensent qu'il est correct de se comporter d'une façon qui avilit ou exploite leurs collègues n'ont pas leur place dans cette armée »[24].

Punition. Des sanctions rapides et justes doivent être les conséquences inévitables de toute infraction grave au code d'éthique de l'organisation[25]. À cet égard, le *Code des valeurs et d'éthique du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes* stipule que les membres des FAC qui ne respectent pas leurs obligations en matière d'éthique peuvent faire l'objet d'un changement de fonctions, de mesures disciplinaires en vertu de la *Loi sur la défense nationale* ou de mesures administratives, y compris leur libération des FAC[26]. Ainsi, lors du prononcé de la sentence du capitaine Semrau, reconnu coupable de conduite déshonorante, le juge militaire qui présidait le procès a déclaré qu'il était nécessaire d'envoyer un message clair à toutes les personnes concernées qu'un tel comportement est inacceptable et qu'il ne sera pas toléré[27].

Évaluer le risque éthique

L'analyse du risque éthique a pour but de cerner les menaces et les vulnérabilités avant que celles-ci ne mènent à un échec de nature éthique et de les éliminer ou du moins en

Lieutenant General David Morrison, AO, chef de l'Armée, Australie.

réduire les répercussions. Malheureusement, il est possible que l'analyse du risque éthique ne soit pas bien comprise au sein de la communauté de la défense. *Les directives du Chef d'état-major de la défense aux commandants* ordonnent aux commandants de gérer le risque éthique, mais ne fournissent aucun conseil sur la façon de le faire[28]. Le programme d'éthique de l'Armée de terre (PEAT) recommande que les commandants évaluent le risque éthique de leur unité avant d'en prendre le commandement, après en avoir pris le commandement et lorsqu'ils sont informés d'une mission opérationnelle. Cependant, les méthodes proposées pour faire cette évaluation n'utilisent pas les procédures établies de planification opérationnelle ni les procédures de gestion du risque opérationnel des FAC[29]. Cet écart apparent entre les *préceptes* et les *processus* pourrait amener certains commandants à omettre l'analyse du risque éthique dans la planification des missions de leur unité ou à considérer cette analyse comme une activité de priorité moindre. Il existe un besoin clair d'intégrer le risque éthique dans la doctrine ainsi que dans les procédures des FAC relatives à la planification opérationnelle et à la gestion du risque opérationnel, mais cette question devrait plutôt faire l'objet d'un autre article. Pour le moment, nous allons faire quelques suggestions pratiques sur la façon d'évaluer le risque éthique. Essentiellement, l'analyse du risque éthique se compose de deux étapes : savoir où se situent les menaces et, au moyen de sondages et autres mesures, recueillir des données de référence pour confirmer l'étendue des risques potentiels.

Cadre conceptuel pour analyser le risque éthique

Les risques éthiques sont fonction du contexte; ils varient donc selon les caractéristiques environnementales comme la géographie, le type de travail dans lequel une personne est engagée, etc. Ainsi, la plupart des menaces de nature éthique auxquelles font face les membres du personnel militaire qui travaillent dans le domaine de la logistique diffèrent de celles du personnel médical et des membres du personnel qui exercent d'autres professions. Par contre, il y a également des menaces et des vulnérabilités qui sont omniprésentes, telle l'influence de pairs et de leaders charismatiques et immoraux.

Afin de tenir compte de tous les risques potentiels, nous recommandons d'analyser les menaces et les vulnérabilités de nature éthique selon trois niveaux, c'est-à-dire l'environnement, l'organisation et l'individu. Certains risques sont propres à chacun de ces niveaux, mais d'autres risques chevauchent les autres niveaux et se manifestent de façon légèrement différente selon le niveau observé.

L'environnement. Nombre des facteurs environnementaux qui influent sur les comportements éthiques reposent sur les normes sociales et politiques qui façonnent la société. Ces influences sociales et politiques sont si *pénétrantes* et souvent si *subtiles* que les gens n'ont même pas conscience de les subir.

Dans les pays démocratiques, le sort des leaders politiques repose sur l'appui de leur électorat. Ces leaders ont donc tendance à exagérer les aspects *positifs* et à minimiser les aspects *négatifs*, une tendance qui est connue de tous et maintes fois avérée auprès des autorités gouvernementales et des officiers militaires de niveaux supérieurs. Cette attitude pourrait avoir comme conséquence néfaste d'amener certains leaders supérieurs à hésiter à parler de façon ouverte des questions de défense. (Nous ne parlons pas ici de secrets militaires qui doivent être protégés des ennemis potentiels). Les décisions prises aux niveaux supérieurs ont une incidence sur de nombreux intervenants et, parfois, de fortes pressions sont exercées pour qu'une personne agisse d'une façon particulière afin d'avantager certains intervenants aux dépens des autres. La transparence permet de s'assurer que les décideurs tiennent compte des incidences pour toutes les personnes concernées. En l'absence de transparence, les décideurs sont plus susceptibles de faire des erreurs décisionnelles comme la justification, l'auto-duperie et « la pensée unique », et, par conséquent, de choisir des options qui comportent des failles au niveau de l'éthique. Pour plus d'information sur cette question, voir l'article du professeur Stephen Saideman dans lequel il critique le MDN pour son manque d'ouverture et son habitude à nier l'existence de problèmes[30].

Au niveau environnemental, un autre risque émane du désir de la sphère politico-militaire de minimiser les dangers auxquels sont confrontés les soldats qui participent à des opérations. Dans le monde occidental, cette façon de faire a conduit à ce que Martin Shaw appelle la guerre de transfert des risques, un style de combat qui repose sur

les armes de précision et sur la gestion des médias[11]. L'utilisation des armes de précision permet de faire porter aux combattants et aux non-combattants ennemis les menaces de blessures et de décès qui pèsent sur nos propres soldats, mais cette utilisation peut également entraîner l'utilisation disproportionnée et sans discernement de la force (une violation des principes de guerre et du droit international). La gestion des médias comporte ses propres risques d'ordre éthique, particulièrement lorsque les représentants retiennent de l'information qui devrait être communiquée.

En plus des influences sociales et politiques décrites ci-dessus, il y a également l'expérience du combat elle-même, car, selon Chris Hedges, ancien correspondant de guerre et auteur, la guerre fait ressortir le démon qui dort en nous[12]. Les soldats engagés dans un combat peuvent ressentir une pression si intense que certains d'entre eux peuvent perdre leur sens moral et commettre des actes horribles. En fait, plusieurs études récentes prouvent, de façon empirique, que l'exposition au combat peut mener à des actes répréhensibles de nature éthique[13].

L'organisation. La culture de l'organisation, si elle est remise en question au niveau de son éthique, peut amener les membres à commettre des infractions à l'éthique. (Par culture organisationnelle, on entend l'esprit de l'organisation ainsi que les valeurs et croyances partagées par ses membres)[14]. Quatre aspects de la culture d'une organisation peuvent inciter les membres à adopter des comportements profondément éthiques ou à commettre des actions non éthiques[15]. Tout d'abord, il y a les normes. Les normes sont des règles, souvent informelles et non écrites, qui guident le comportement social des membres de l'organisation. Ainsi, une organisation qui s'enorgueillit du fait que le travail est toujours accompli, quel qu'en soit le prix, peut indirectement encourager ses membres à contourner ou à enfreindre les règles pour de mauvaises raisons. Ensuite, il y a les leaders de l'organisation. Les leaders de l'organisation sont ceux qui ont la capacité d'influencer les perceptions et les actions des membres de l'organisation. Ici, les leaders informels et de niveau inférieur jouent un rôle important, car les recherches ont démontré que ce sont les pairs et les superviseurs immédiats, et non la direction éloignée, qui souvent servent de modèles de comportement éthique au travail[16]. Troisièmement, il y a le degré d'obéissance aux figures d'autorité et le niveau de conformité aux règlements de l'organisation. Ici, on parle d'obéissance responsable et non d'obéissance aveugle, car des subordonnés passifs qui se conforment aux directives de mauvais chefs ou qui s'y associent peuvent donner naissance à des unités non éthiques[17]. Du point de vue éthique, la meilleure unité se compose de leaders dotés de principes moraux élevés qui n'encourageraient jamais leurs subordonnés à s'engager dans des actions non éthiques, et de subalternes responsables capables de faire la distinction entre des directives légales et des directives illégales et qui ont le courage moral de résister aux directives illégales. Enfin, il y a le niveau de responsabilité individuelle des membres de l'unité. Les unités qui favorisent la reddition de compte sont plus susceptibles de pouvoir compter sur des membres qui agissent de façon éthique que les unités qui ne punissent pas les comportements non éthiques ou qui négligent de récompenser des actions moralement supérieures. Pour un exemple pratique de la façon dont ces quatre éléments de la culture organisationnelle peuvent mener à des conséquences non éthiques au sein d'une unité militaire, les échecs de nature éthique du Régiment aéroporté canadien en Somalie, en 1993, constituent, à cet égard, un cas fort instructif[18].

Le carriérisme constitue également une menace d'ordre éthique. Ce comportement existe au sein des forces armées, car la plupart des gens désirent une promotion. Il s'agit cependant d'une arme à deux

Le capitaine Robert Semrau

Aide en Somalie, 1992

tranchants. Du point de vue positif, la perspective d'une promotion peut encourager les gens à travailler plus fort et à accepter de plus grandes responsabilités, ce qui contribue au succès de l'organisation. Mais le carriérisme à tout crin peut également pousser les individus à éviter leurs responsabilités professionnelles en agissant de façon sûre, en ne faisant pas de vagues et en étant « politiquement corrects »[39]. Au pire, le carriérisme peut amener les subordonnés à chercher à gagner les faveurs de leurs supérieurs en adoptant un comportement non éthique, comme se conformer à des ordres ambigus sur le plan de l'éthique, taire les problèmes, omettre d'exprimer sa dissidence lorsqu'une situation le justifie et, fondamentalement, « laisser faire » afin d'arriver à leurs fins[40]. Le *Rapport d'enquête sur la Somalie* donne un compte rendu détaillé des comportements carriéristes liés à la sélection du personnel du Régiment aéroporté canadien et qui, sans aucun doute, ont contribué aux échecs d'ordre éthique du Régiment en Somalie[41].

La compétition non contrôlée entre les personnes, les unités ou les organisations peut entraîner un manque de coopération malsain qui, à son tour, peut mener à négliger les intérêts des parties intéressées et, finalement, à des échecs d'ordre éthique. Lorsqu'on prend connaissance des désaccords qui ont entouré la gestion des détenus en Afghanistan[42], on peut se demander si la compétition entre les officiers militaires et les représentants des autres composantes de l'effort du Canada en Afghanistan n'a pas contribué, d'une certaine façon, à la mise en place de procédures insatisfaisantes de traitement des détenus et mené au scandale.

Les leaders militaires ne peuvent pas prendre de mesures correctives s'ils ne sont pas au courant de ce qui doit être corrigé. Par conséquent, un aspect important de la culture éthique d'une organisation est l'efficacité du système mis en place pour signaler à la chaîne de commandement les échecs d'ordre éthique. Habituellement, cette question pose peu de problèmes lorsque c'est un leader qui est témoin de l'écart de conduite, mais c'est moins évident lorsque c'est un militaire qui n'occupe pas un poste de leadership qui signale un écart de conduite observé. Comme une activité importante de l'éthos militaire canadien consiste à « créer et forger la culture militaire voulue pour les Forces canadiennes[43] », les FAC risquent d'avoir de la difficulté à créer la culture désirée si une partie importante de leurs comportements professionnels ne sont pas signalés. C'est là que des mécanismes internes de « dénonciation », comme le Programme du signaleur de l'Armée de terre, peuvent jouer un rôle important[44]. Cependant, ces mécanismes ne seront efficaces que si les militaires signalent les infractions, que si les leaders prennent des mesures et que si les militaires voient que le système fonctionne.

La doctrine en matière de leadership des FAC stipule que l'institution doit être une organisation apprenante, qui encourage ouvertement les discussions sur de nouvelles idées, qui examine de façon critique et régulière ses succès et ses échecs et qui apprend de l'expérience[45]. La fonction publique canadienne apprécie l'organisation apprenante « auto-réflective » pour sa capacité à remettre en question ses postulats de base concernant la *façon* dont les résultats sont obtenus, pour sa capacité à discuter ouvertement de ses faiblesses ainsi que pour son courage à se corriger elle-même[46]. Même si la doctrine en matière de leadership des FAC n'insiste pas sur le lien entre l'apprentissage organisationnel et l'éthique, ce thème est explicite dans le Cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement du Canada[47]. Malheureusement, plusieurs indicateurs récents nous portent à croire que le MDN et les FC risquent de ne pas atteindre les normes qui définissent une organisation apprenante.

Le premier de ces indicateurs est la décision récente de mettre un terme au Programme d'études militaires professionnelles des officiers (PEMPO)[48]. Le PEMPO se composait d'une demi-douzaine de cours (dont l'un était un cours de niveau universitaire en leadership et éthique), que les officiers subalternes devaient suivre pour monter en grade, mais qui était également suivi par de nombreux autres militaires à des fins de perfectionnement professionnel. Les détails du nouveau programme n'ont pas encore été établis, mais les premières indications laissent croire que le programme de remplacement n'atteindra pas la norme qui définit une organisation apprenante en matière d'éthique.

Le deuxième indicateur est le manque d'occasions, pour le personnel de la défense, de s'engager dans un dialogue public sur les questions de nature éthique. Entre 1996 et 2006, le MDN et les FAC ont organisé environ une demi-douzaine de conférences annuelles sur l'éthique – appelées Conférence canadienne sur la dimension éthique du leadership. Malheureusement, ces conférences n'ont plus lieu tout comme d'ailleurs les symposiums sur l'éthique à l'intention

des officiers généraux mis sur pied au début des années 2000 et qui ont été organisés pendant de nombreuses années. Sur une note plus encourageante, l'Armée de terre a récemment collaboré avec l'Université Queen's pour accueillir, au mois de juin 2013, une conférence sur les guerriers étiques[49].

La personne. Même si les influences environnementales et organisationnelles peuvent sembler abstraites, et même s'il est difficile d'en déterminer avec certitudes les incidences, ces influences finissent par se manifester dans les actions concrètes directement observables des personnes. Les succès ou les échecs des unités militaires dépendent des actions de leurs membres et, comme nous l'avons mentionné plus tôt, tout système qui repose sur le rendement humain est appelé à connaître des défaillances (comme nous pouvons souvent l'observer dans les articles de journaux et les bulletins de nouvelles).

Au niveau individuel de l'analyse, le risque éthique prend la forme des limites cognitives, motivationnelles et physiques de chaque militaire. Pour analyser ces limites de façon plus précise, nous pouvons considérer que la compétence en matière d'éthique se compose de quatre éléments, soit la conscience morale, le jugement moral, la motivation morale et l'action morale[50]. Les personnes qui ont peu de conscience morale sont moins aptes à percevoir les exigences éthiques d'une situation particulière. Il est possible alors qu'elles ne sachent pas quoi faire[51] et sont donc plus susceptibles de faire des choix non éthiques. Par jugement moral, on entend la capacité d'analyser les incidences morales d'une situation particulière afin de choisir le plan d'action le plus moral. Selon Kohlberg, un des premiers chercheurs dans ce domaine[52], certaines personnes qui se trouvent à l'extrémité inférieure de l'échelle du développement moral décideront de ce qui est approprié en fonction de leur propre intérêt. La plupart des adultes se trouvent un peu plus haut dans l'échelle et prennent des décisions en fonction d'influences normatives comme les règles, les règlements et les opinions des autres (la plupart des militaires se situent à ce niveau). Un groupe plus restreint se situe aux échelons supérieurs de l'échelle du jugement moral et font leurs choix moraux en fonction de principes éthiques. Le jugement a trait à l'intelligence et, comme la conscience morale, il est possible de l'améliorer par l'éducation et la formation. Par motivation morale, on entend le courage moral ou la volonté morale. Par conséquent, les personnes moralement motivées sont capables de subordonner leur intérêt personnel à des idéaux supérieurs. L'action morale est la capacité de réunir les trois composantes morales que sont la conscience, le jugement et la motivation afin de poser un acte éthique observable.

Trois précisions s'imposent à cet égard. Premièrement, les quatre composantes morales mentionnées ci-dessus peuvent être considérées comme des capacités. Par conséquent, en cette matière, certaines personnes seront plus fortes que d'autres. Deuxièmement, une recherche a démontré que la conscience morale et le jugement moral sont les capacités qui s'acquièrent le plus facilement dans le cadre d'une formation en matière d'éthique. Cependant, quelques études indiquent également que le comportement peut être amélioré par une formation morale[53]. On ignore encore comment hausser les niveaux de motivation morale, mais la formation peut certainement aider, tout comme les exemples de comportements éthiques forts recueillis auprès des pairs et des leaders. Troisièmement, toutes ces compétences morales sont vulnérables aux erreurs décisionnelles et aux préjugés. Il faut donc, lors des sessions de formation, prendre du temps pour enseigner aux gens la façon d'éviter les erreurs dans leur prise de décisions.

En plus des capacités morales dont il a été question plus haut, les dispositions personnelles, l'attitude, l'état d'esprit et les émotions peuvent également avoir une influence sur le comportement éthique.

Source : Photo du MDN AR2011-0200-38 prise par le caporal Tina Gillies

Les personnes qui éprouvent peu d'empathie à l'égard des autres sont plus susceptibles de ne pas tenir compte des intérêts de ces derniers et sont davantage portées à participer à des actes préjudiciables[54]. Il s'agit là d'un problème potentiel au sein des unités militaires très unies où il n'est pas rare de considérer avec mépris les membres des groupes extérieurs. En l'absence d'une discipline solide ou d'un leadership fort, ce qui peut commencer par un simple rejet d'un groupe extérieur peut rapidement se transformer en abus. La force de l'égo est un puissant antidote contre les influences non éthiques,[55] car elle permet aux individus de s'auto-réglementer et de résister aux élans préjudiciables. Heureusement, la force de l'égo peut être accrue par la formation et l'expérience. Le lieu d'où s'exerce le contrôle a également une incidence sur le comportement moral[56]. Les personnes dont la source de contrôle est extérieure croient que leurs actions ont peu d'incidence sur les résultats éventuels. Ces personnes sont donc plus vulnérables aux influences non éthiques que les personnes dont la source de contrôle est intérieure et qui croient que leurs actions peuvent avoir une certaine influence sur les résultats. Les leaders doivent savoir qu'il est relativement facile pour les subordonnés d'adopter une source de contrôle extérieure, surtout si ces derniers ont le sentiment que leurs efforts sont sans importance et n'ont que peu d'incidence sur le rendement de l'organisation. La formation en matière d'éthique tient compte de cet aspect et exige que tous et chacun soient responsables de la réputation professionnelle de l'organisation.

Des études montrent que certaines attitudes liées à l'emploi sont associées aux inconduites organisationnelles. Cette association se voit tout particulièrement chez les personnes qui éprouvent de l'insatisfaction à l'égard de leur travail et/ou qui sont peu engagées au sein de l'organisation. Ces personnes sont donc plus susceptibles de faire preuve d'écarts de conduite en milieu de travail[57]. Nous savons également, d'après des études universitaires et des expériences militaires pratiques comme le massacre de My Lai en 1968[58] et le scandale de la Somalie en 1993[59], que les émotions comme la colère et la frustration peuvent pousser les soldats à adopter des comportements immoraux.

Mesurer le risque éthique au moyen de sondages

Un certain nombre de mesures ont été élaborées afin d'évaluer le risque éthique, mais la plupart de ces mesures sont la propriété de sociétés privées et ne sont disponibles que pour les clients qui les achètent. Heureusement, il existe, au sein du MDN et des FAC, un certain nombre d'outils qui, moyennant quelques modifications mineures, pourraient être utilisés pour évaluer le risque éthique. Il s'agit des sondages du Programme d'éthique de la défense[60], des sondages du programme Dimensions humaines des opérations[61] et des trois sondages élaborés originalement pour évaluer le PEAT[62]. Une autre source d'information qui pourrait également être utile dans l'analyse du risque éthique est le *Rapport annuel du Juge-avocat général au ministre de la Défense nationale sur l'administration de la justice militaire dans les Forces canadiennes*. Ce rapport donne un aperçu des procès par voie sommaire et des cours martiales qui ont été tenus au sein des FAC[63].

Recommandations

1. *Intégrer l'éthique dans les pratiques courantes.* L'éthique doit être considérée comme faisant partie intégrante des opérations militaires et, pour les leaders, les superviseurs et les commandants, elle doit être considérée comme une question d'importance et non comme une activité discrétionnaire gérée par l'état-major ou par des experts en éthique.

2. *Intégrer la formation en matière d'éthique à la formation professionnelle.* La formation en matière d'éthique doit être intégrée à l'instruction de l'unité, aux activités de

perfectionnement professionnel et aux cours professionnels (c.-à-d. leadership) afin de souligner le fait que l'éthique constitue un aspect essentiel de tous les travaux de défense. En principe, la formation en matière d'éthique ne devrait pas être une activité autonome distincte.

3. *Élaborer du matériel de formation en matière d'éthique à l'intention des leaders d'unité.* Du matériel de formation doit être élaboré par des experts en éthique pour les cours d'éthique destinés aux unités (p. ex. scénarios, notes à l'intention des instructeurs et présentations) et ce matériel doit être mis à la disposition de tous sur le site web du PED ou sur les autres sites web du MDN/des FAC.

4. *Encourager les leaders à donner l'exemple en matière d'éthique.* Le rôle de modèle d'éthique auprès de ses subordonnés devrait être reconnu comme une partie importante du travail du leader. Ce rôle doit être renforcé dans les cours de leadership et évalué dans les rapports d'appréciation du rendement.

5. *Inclure l'analyse du risque éthique dans la doctrine et les cours de planification opérationnelle.* L'analyse du risque éthique devrait être un élément inhérent du processus de planification opérationnelle (PPO) des FAC et, à cet égard, la doctrine relative à la planification opérationnelle devrait être revue afin de donner des directives sur la façon de tenir compte des facteurs de nature éthique dans le PPO. La gestion du risque éthique devrait également faire partie intégrante du processus de gestion du risque opérationnel et devrait être intégrée à la doctrine sur la gestion du risque opérationnel.

6. *Utiliser les sondages dans l'évaluation du risque éthique.* Les sondages couramment utilisés pour mesurer les questions de nature éthique, comme les sondages du PED, de DHO et du PEAT, devraient, si possible, faire l'objet d'une révision afin de les rendre plus utiles dans l'évaluation du risque éthique. Si nécessaire, ces sondages devraient être élaborés de façon à recueillir de l'information sur les menaces et les vulnérabilités de nature éthique.

7. *Sonder les effectifs sur les risques éthiques.* Les employés du MDN et les militaires représentent des sources précieuses d'information sur le risque éthique et leur avis devrait être sollicité afin d'obtenir des exemples des menaces et des vulnérabilités de nature éthique dont ils ont été témoins.

RMC

NOTES

1 David Pugliese, « Sex abuse and silence exposed » dans *Ottawa Citizen*, 21 septembre 2009, consulté à l'adresse http://www.ottawacitizen.com/news/abuse+silence+exposed/2010032/story.html. « Canada wanted Afghan prisoners tortured: lawyer » *CBC News*, 5 mars 2010, consulté à l'adresse http://www.cbc.ca/news/canada/story/2010/03/05/afghan-attaran005.html. Michael Friscolanti, « A soldier's choice » dans *Maclean's Magazine*, 24 mai 2010, p. 20-25. Rene Bruemmer, « Revelation of Affair Ruined his Life: Disgraced General » dans *Postmedia News*, 21 juillet 2011, consulté à l'adresse http://news.nationalpost.com/2011/07/21/life-ruined-by-affair-disclosure-disgraced-general/ . « Col. Russell Williams pleads guilty to all 88 charges » *CBC News*, 21 octobre 2010, consulté à l'adresse http://www.cbc.ca/news/canada/story/2010/10/18/col-williams-court-1018.html.

2 Lieutenant-colonel Bernd Horn, *Bastard Sons: An Examination of Canada's Airborne Experience 1942–1995*, St Catherines, ON: Vanwell Publishing, 2001, p. 197-201. *Un héritage déshonoré : les leçons de l'affaire somalienne : rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie*, Ottawa : Les Éditions du gouvernement du Canada, 1997, ES-45/ES-46.

3 Dominic Streatfeild, *Brainwash: The Secret History of Mind Control*, New York: Thomas Dunne Books, 2007, p. 378.

4 Murray Brewster, « Jeffrey Delisle, Navy Spy, Removed From Canadian Military », La Presse Canadienne, 13 février 2013, consulté à l'adresse http://www.huffingtonpost.ca/2013/02/13/jeffrey-delisle-spy-removed-canadian-military_n_2680436.html.

5 Shira Maguen et Brett Litz, *Moral Injury in the Context of War*, non daté, consulté à l'adresse <http://www.ptsd.va.gov/professional/pages/moral_injury_at_war.asp.>.

6 *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston (Ont.) : Presse de l'Académie canadienne de la défense, 2005, p. 132.

7 *Gestion des risques aux fins des opérations des FC*, Manuel de doctrine interarmées B-GJ-005-502/FP-000, 2007, p. 1-2.

8 *La Charte canadienne des droits et libertés*, consultée à l'adresse http://publications.gc.ca/collections/Collection/CH37-4-3-2002E.pdf.

9 Le tableau est adapté de Near, Rehg, Van Scotter et Miceli, « Does Type of Wrongdoing Affect the Whistle-Blowing Process? » dans *Business Ethics Quarterly* 14, 2004, p. 226-227.

10 Robert C. Chandler, « Avoiding Ethical Misconduct Disasters », dans *Graziadio Business Review*, 8 (3), 2005, consulté à l'adresse http://gbr.pepperdine.edu/?p=2314.

11 *Code des valeurs et d'éthique du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes*, 18 juillet 2012, consulté à l'adresse http://www.dep.forces.gc.ca/dep-ped/code/code-fra.aspx.

12 *Code de conduite du personnel des FC* (B-GG-005-027/AF-023) sans date, consulté à l'adresse http://www.forces.gc.ca/jag/publications/oplaw-loiop/cfec-ccfc-fra.pdf.

13 Richard J. Walker, *Servir avec discernement : directives du CEMAT sur l'éthique dans les opérations*, édition stratégique, Ottawa : Direction des affaires publiques de l'Armée de terre, septembre 2009, (B-GL-347-001/FP-000), p. 5-6.

14 John Dobson, « Why Ethics Codes Don't Work », dans *Financial Analysts Journal*, 59(6), 2003, p. 33.

15 LRN (anciennement Legal Research Network), « The impact of codes of conduct on corporate culture », 2006, consulté à l'adresse <http://www.ethics.org/files/u5/LRNImpactofCodesofConduct.pdf >. L.K. Treviño, G.R. Weaver et S. Reynolds, « Behavioural Ethics in Organizations: A Review », dans *Journal of Management*, 32(6), 2006, p. 951-990.

16 Voir le site web de Canadiens pour la responsabilité à l'adresse <http://canadians4accountability.org/golden-whistle-award/#2012>.

17 Paul Robinson, Nigel de Lee et Don Carrick (eds), *Ethics Education in the Military*, Aldershot, Hampshire, R.U. : Ashgate, 2008.

18 C.H. Warner, G.N. Appenzeller, A. Mobbs, J.R. Parker, C.M. Warner, T. Grieger et C.W. Hoge, « Effectiveness of battlefield-ethics training during combat deployment: a programme assessment », dans *The Lancet*, p. 378, 915-924.

19 G.R Weaver, L.K. Trevino et B. Agle, « Somebody I look Up To: Ethical Role Models in Organizations » dans *Organizational Dynamics*, 34 (4), 2005, p. 314.

20 « Leadership » dans *La Revue de la Force aérienne*, hiver 2009, vol 2, no1, p. 28-40.

21 Chandler, p. 2, 5.

22 O.C. Ferrell et Linda Ferrell, « Ethical Disaster Recovery Model for Marketing » résumé en ligne à l'adresse http://www.shaer.uca.edu/research/mma/2003/papers/30.pdf. Chandler, p. 2.

23 LRN, « Ethics and compliance risk management: Improving business performance and fostering a strong ethical culture through a sustainable process », p. 9, consulté à l'adresse http://www.ethics.org/files/u5/LRNRiskManagement.pdf.

24 Rachel Olding, « Unlikely feminist hero: Army chief's video message draws plaudits », *The Age*, 14 juin 2013, consulté à l'adresse http://www.theage.com.au/opinion/political-news/unlikely-feminist-hero-army-chiefs-video-message-draws-plaudits-20130614-2o86b.html.

25 Chandler, p. 7-8.

26 *Code des valeurs et d'éthique du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes*, paragraphe 7.

27 *R. c. Semrau*, 2010 CM 4010, *Motifs de la sentence*, paragraphe 52, consulté à l'adresse http://www.jmecmj.forces.gc.ca/assets/CMJ_Internet/docs/fra/2010cm4010.pdf.

28 *Directives du CEMD aux commandants*, Chapitre 3 – « Éthique de la Défense et cadres supérieurs » para 302.2, consulté à l'adresse http://www.army.forces.gc.ca/land-terre/aep-peat/lfco-ocft/annexa-fra.asp. (Annexe A de l'Ordonnance du commandement de la Force terrestre (OCFT) 21-18, Programme d'éthique de l'Armée de terre (PEAT)).

29 PEAT, para 5.b (3), Annexe B (Supplément au Chapitre 3 des *Directives du CEMD aux commandants* : Plan d'éthique de l'unité du commandant, para S-304.4, S-305.2, S-305.7, S-307.1, consulté à l'adresse http://www.army.forces.gc.ca/land-terre/aep-peat/lfco-ocft/annexb-fra.asp.

30 Stephen Saideman, « The Canadian Forces have a dangerous habit of denial » dans *The Globe and Mail*, 15 janvier 2013, consulté à l'adresse http://www.theglobeandmail.com/commentary/the-canadian-forces-have-a-dangerous-habit-of-denial/article7353925/.

31 Martin Shaw, *The New Western Way of War: Risk-Transfer War and its Crisis in Iraq*, Cambridge, R.-U. : Polity Press, 2005, p. 1-2.

32 Chris Hedges, *War Is a Force That Gives Us Meaning*, New York: Anchor Books, 2002, p. 3.

33 J.E. Wilk, P.D. Bliese, J.L. Thomas, M.D. Wood, D. McClurk, C.A. Castro et C.W. Hoge, « Unethical Battlefield Conduct Reported by Soldiers Serving in the Iraq War » dans *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 201 (4), 2013, p. 259-265.

34 Linda Klebe Trevino, « Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model » dans *Academy of Management Review*, vol. 11, no 3, 1986, p. 611.

35 *Ibid.*

36 Weaver, Trevino et Agle, p. 314.

37 Art Padilla, Robert Hogan et Robert B. Kaiser, « The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments » dans *The Leadership Quarterly*, 18, 2007, p. 182-183.

38 J.P. Bradley, « Why People Make the Wrong Choices: The Psychology of Ethical Failure » dans Th.A. van Baarda et D.E.M. Verweij (rédacteurs en chefs), *The Moral Dimension of Asymmetrical Warfare: Counter-Terrorism, Democratic Values and Military Ethics*, Leiden, Pays-Bas : Martinus Nijhoff Publishers, 2009, p. 217-311.

39 G.I. Wilson, « Careerism » dans Winslow T. Wheeler (ed), *The Pentagon Labyrinth: 10 Short Essays to Help You Through It*, Washington D.C.: Center for Defense Information, 2011), p. 44-45, consulté à l'adresse http://dnipogo.org/labyrinth/.

40 *Ibid.*, p. 54. Voir également Chris Hedges, « The Careerists » publié dans *Truthdig*, 23 juillet 2012, consulté à l'adresse <http://www.truthdig.com/report/item/the_careerists_20120723/> et exposé donné à la Military Academy par le Secretary of Defense Robert M. Gates, 21 avril 2008, consulté à l'adresse http://www.defense.gov/speeches/speech.aspx?speechid=1233.

41 *Rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie*, p. 559-592.

42 Janice Gross Stein et Eugene Lang, *The Unexpected War: Canada in Kandahar*, Toronto: Viking, 2007, p. 246-258; Murray Brewster, *The Savage War: The Untold Battles of Afghanistan*, Mississauga, ON: John Wiley and Sons, 2011, p. 63-68.

43 *Servir avec honneur*, p. 25.

44 Voir le PEAT, appendice 2 : Introduction à l'éthique militaire, consulté à l'adresse http://www.army.forces.gc.ca/land-terre/aep-peat/duty-servir/appendice_2-appendice_2/primer-introduction-fra.asp.

45 *Servir avec honneur*, p. 68; *Fondements conceptuels*, p. 93, 131; *Le leadership dans les Forces canadiennes : la doctrine*, p. 13, p. 31.

46 Voir « Guide d'introduction aux notions d'organisation apprenante », février 2007, consulté à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/dev/dwnld/lapn-fra.pdf.

47 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, « Cadre de responsabilisation de gestion » consulté à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/overview-apercu/elements-fra.asp.

48 Selon une communication interne des FAC datée du 1er novembre 2012, le PEMPO ne sera plus donné à compter du 30 avril 2012, (Para 2 du message général des Forces canadiennes (CANFORGEN) 218/12 daté du 011212Z novembre 2012).

49 Kingston Conference on International Security 2013: Ethical Warriors: The Profession of Arms in Contemporary Perspective, 10-12 juin 2013, Kingston, Ontario, consulté à l'adresse <http://www.queensu.ca/kcis/index.html>.

50 D. Narvaez et J.R. Rest, « The Four Components of Acting Morally » dans W.M. Kurtines et J.L. Gewertz (rédacteurs en chef), *Moral Development: An Introduction*, Boston, MA: Allyn and Bacon, 1995.

51 Marilyn B. Hollar, « Risk Management Ethics » dans *Rough Notes*, août 2004, consulté à l'adresse <http://www.roughnotes.com/rnmagazine/08cdindex04.htm>.

52 Lawrence Kohlberg, « Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach » dans T. Lickona (rédacteur en chef), *Moral Development and Behavior: Theory, Research and Social Issues*, New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1976, p. 34-35.

53 E.P. Waples, A.L. Antes, S.T. Murphy, S. Connelly et M.D. Mumford, « A Meta-Analytic Investigation of Business Ethics Instruction » dans *Journal of Business Ethics*, 87, 2008, p. 139.

54 N. Eisenberg, « Emotion, regulation, and moral development » dans Annual *Review of Psychology*, 51, 2000, p. 665-697.

55 Trevino, p. 609.

56 A. Forte, « Locus of control and the moral reasoning of managers » dans *Journal of Business Ethics*, 58, 2005, p. 65-77.

57 Vardi et Weitz, p. 133.

58 Michael Bilton et Kevin Sim, *Four hours in My Lai*. Londres: Viking, 1992.

59 Horn, p. 197.

60 D.L. Messervey, G.T. Howell, T. Gou, M. Yelle, *Rapport sur le Sondage sur l'éthique de la Défense de 2010*. Recherche et développement pour la défense Canada DGRAPM DT 2011-037.

61 G. Ivey, S. Blanc, M. Therrien et H. McCuaig-Edge, « Human Dimensions of Operations Project: Transformation and Impact » (document présenté à la 51e Annual International Military Testing Association conference, Tartu, Estonie, 2-5 novembre 2009).

62 J.P. Bradley, D.F. O'Keefe, A.T. MacIntyre, J.D. Lagacé-Roy, & B.A. Ball, *Measuring the Effectiveness of the Army Ethics Program: Army Ethics Program Evaluation Project, Year-end Report for Fiscal Year 2007/08*, Kingston (Ont.), Collège militaire royal du Canada, 2008).

63 Ce rapport peut être consulté en ligne à l'adresse <http://www.forces.gc.ca/jag/publications/index-fra.asp.>.

Source : Photo du MDN AR2011-022-67 prise par le caporal Tina Gilles

Source : Photo AKG 7EN-I1-014124 (IAM-akg)

Benjamin Franklin, John Adams et Thomas Jefferson (de gauche à droite) rédigeant la déclaration d'indépendance en 1776. Tableau de Jean Léon Jérôme Ferris.

LES VALEURS, L'ÉTHIQUE ET LE COMMANDEMENT DE MISSION : LA CONFIANCE, UN ACTE DE FORCE CONSCIENT

Dan McCauley

« La terre appartient toujours à la génération qui a vie, et qui pendant toute la durée de son usufruit peut administrer le sol et ses produits et en disposer comme il lui convient... Ainsi, toute constitution, toute loi expire naturellement après une période de dix-neuf ans. Maintenir leur empire passé ce terme, c'est un acte de force et non de droit. »

Thomas Jefferson, 1789[1]

Introduction

La vision de Thomas Jefferson ne s'est pas réalisée, car la Constitution américaine n'est jamais devenue le document « évolutif » qui changerait à chaque génération. À l'inverse, ses principes et ses valeurs fondamentales sont demeurés constants au fil des siècles malgré de nombreuses contestations internes et externes dont certaines n'étaient que des passades, alors que d'autres étaient beaucoup plus sérieuses. Cependant, les circonstances changent, et la nouvelle nation à la survie incertaine, créée par Jefferson, James Madison et d'autres, est devenue aujourd'hui la seule superpuissance mondiale. À mesure que la nation gagnait en maturité, chaque modification des conditions environnementales exigeait un réexamen des valeurs et des principes sous-jacents. L'abolition de l'esclavage, l'octroi du droit de vote aux femmes, l'établissement de la sécurité sociale et les droits des homosexuels sont des exemples de tels introspection et réexamen.

Bien que les guerres en Irak et en Afghanistan aient eu une incidence sur la force interarmées dont nous ne connaissons pas encore pleinement l'ampleur[2], des symptômes indiquent que les valeurs et l'éthique qui constituaient la marque de commerce des opérations américaines sont négligées ou, à tout le moins, se dégradent. Des exemples de cette négligence se manifestent dans l'ensemble de la force interarmées. L'été dernier, un instructeur de l'Air Force a été condamné en cour martiale pour le viol d'une recrue féminine et des agressions sexuelles sur plusieurs autres[3]. Il était l'une des douze personnes impliquées dans un scandale lié à des inconduites sexuelles. Par ailleurs, sept soldats de l'Army et deux Marines se sont vu imposer des sanctions administratives dans le cadre du

Dan McCauley *est professeur adjoint à la National Defense University du Joint Forces Staff College situé à Norfolk, en Virginie. Le professeur McCauley est un ancien pilote de l'United States Air Force qui enseigne la stratégie nationale en matière de sécurité et la planification des campagnes opérationnelles aux officiers supérieurs des États-Unis et de la coalition internationale. Il a entamé un doctorat en leadership stratégique.*

Source : Photo DefenseImagery.Mil 111220-F-MQ656-435 prise par le Senior Airman Perry Aston

General Martin E. Dempsey, chef de l'état-major interarmées

scandale sur la prostitution qui éclabousse les Services secrets depuis le printemps 2012. Dans le sillage de ce scandale, un membre de l'Air Force a été réprimandé et deux membres de l'US Navy attendent la décision du tribunal[4].

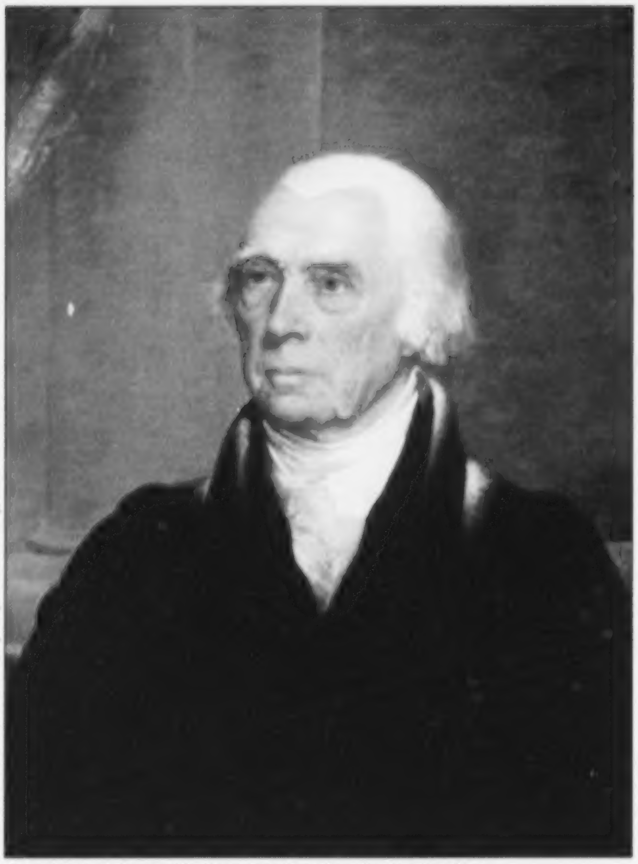
Le leadership moral est non seulement composé de croyances et d'hypothèses d'ordre éthique, mais il appuie aussi activement et positivement ce qui est juste ou ce qui est bien. Les décisions morales doivent être en harmonie avec les principes en matière d'éthique, être désintéressées[5] et avoir un effet positif sur la profession des armes et sur ceux qui sont garants de la Constitution[6]. Chaque génération, y compris celle-ci, doit déterminer ses règles sociales et convenir des valeurs qui devront être respectées. La capacité de la force interarmées de définir et d'inculquer ses valeurs ou son code de conduite globalement est essentielle pour diminuer les conflits entre les exigences opérationnelles et culturelles opposées et pour instituer pleinement le concept de commandement de mission.

Afin de réaliser la vision du commandement de mission du chef de l'état-major interarmées, le General Martin Dempsey, la confiance doit être la pierre angulaire de l'effort[7]. Sans la confiance, la compréhension et l'intention communes ne seront que des éléments dénués de sens, connus, mais ignorés, dans l'ensemble de la force interarmées. Sans la confiance, les membres de la force interarmées adhéreront à un ensemble de valeurs, tout en agissant en fonction d'autres valeurs. Dans cet article, je postule que pour gagner la confiance, il faut commencer par comprendre les valeurs – leurs origines et leur élaboration, ainsi que les effets du multiculturalisme. Ensuite, je démontre que l'éthique, ou l'application des valeurs, fait le lien entre les valeurs et la confiance. Troisièmement, j'explore la confiance sous forme de variable mitoyenne entre un dirigeant et le succès de l'organisation. Quatrièmement, j'analyse le leadership, exprimé sous forme de commandement de mission. Enfin, je formule des recommandations pour développer la confiance dans l'ensemble de la force interarmées.

Valeurs et culture

En 1789, Thomas Jefferson écrit à son vieil ami, James Madison, que chaque génération est souveraine et que les droits et les lois d'une génération ne devraient pas entraver ou restreindre les générations futures. Ainsi, chaque génération doit déterminer successivement par des mesures concrètes les lois qu'elle appliquera. Madison reconnaît le raisonnement logique de Jefferson, mais il fait valoir que la stabilité a ses avantages, et « …que sans cette continuité, il ne peut y avoir de nation[8]. » [TCO] Madison déclare à Jefferson qu'une génération n'est ni indépendante ni purement tournée vers elle-même, mais qu'elle améliore plutôt les réalisations des générations précédentes, tout comme le feront avec elle les générations suivantes. Bien que l'opinion de Madison soit beaucoup plus rationnelle et logique, Jefferson insinuait que les agissements des générations passées ne devraient pas restreindre la capacité des suivantes d'agir à leur guise[9]. Chaque génération doit comprendre les sacrifices héroïques effectués par les générations précédentes, qui se reflètent dans les lois et les valeurs, et les interpréter de manière à les appliquer à son contexte.

Si les lois sont juridiquement contraignantes[10], les valeurs sont définies comme des « concepts représentant des comportements ou des situations que l'individu considère importants[11]. » [TCO] Les valeurs constituent le fondement de la profession des armes qui sert de guide à la force interarmées à des fins personnelles et professionnelles. Les valeurs influent sur la perception des situations et des problèmes ainsi que sur les préférences, les aspirations et les choix[12]. Souvent implicites et tenues pour acquises, les valeurs sont difficilement exprimables. Cette difficulté à définir les valeurs s'explique en partie par la gamme de comportements qui peuvent être conformes aux valeurs énoncées et les nuances contextuelles qui façonnent souvent l'application des valeurs. Dans toutes les organisations internationales, les valeurs personnelles ou organisationnelles s'opposent souvent à d'autres systèmes de valeurs au lieu de s'appuyer mutuellement. Dans un environnement stratégique multiculturel, l'absence d'un engagement profond des leaders de la force interarmées à l'égard des valeurs et des codes de conduite de l'institution prive les subordonnés de fondements en matière de comportements éthiques[13].



Source : AKG (US-14-A1809 (akg images/Erich Lessing)

Le président James Madison. Tableau de Chester Barding

Les valeurs défendues sont « …les principes et les valeurs exprimés et diffusés que le groupe prétend essayer d'appliquer[14]. » [TCO] Ces valeurs reflètent ce qui *devrait être* par opposition à ce qui *est*. En résumé, les valeurs défendues proposent des solutions à propos de ce qui est bien ou mal et de ce qui est réalisable ou non, selon le groupe ou l'institution. Les leaders du groupe exercent leur influence pour persuader les subordonnés d'adhérer à certaines des valeurs défendues. Cependant, tant que le groupe n'a pas agi et que ses membres n'ont pu observer le résultat de cette action, il n'existe pas d'assise pour une compréhension commune. Si la valeur défendue est fiable et est validée par le groupe ou l'institution, elle devient une valeur[15]. Les individus et les groupes apprennent que certaines valeurs permettent de réduire l'ambiguïté dans un domaine fonctionnel important du groupe, par exemple les opérations outre-mer. Les philosophies organisationnelles qui regroupent des valeurs codifiées servent de guide dans les situations incertaines et peuvent prédire la plupart des comportements attendus dans l'environnement[16].

Les organisations internationales font face régulièrement à de grandes difficultés en matière d'éthique en raison des divers facteurs culturels en cause. Plus l'environnement est complexe, et plus le domaine opérationnel de la force interarmées est vaste, plus les probabilités de problèmes ou de malentendus d'ordre éthique sont grandes[17]. La culture est un tout complexe regroupant des croyances, des coutumes, des connaissances, des lois, des principes moraux et d'autres comportements acquis par les membres d'une société[18]. Une société multiculturelle doit développer des valeurs universelles, qui surpassent les différences culturelles, afin d'obtenir un consensus au sein de la communauté. Ces valeurs sont acceptées par tous les intervenants et elles appuient les valeurs particulières à chaque sous-groupe[19]. Malheureusement, les valeurs universelles ont tendance à être beaucoup plus faibles que les valeurs communautaires ou que celles des groupes, et les individus les adoptent souvent parce qu'elles sont utiles et non parce qu'elles sont véridiques[20].

Éthique

La théorie éthique date des premiers philosophes grecs et le mot « éthique » vient du mot grec « ethos », qui signifie « caractère ». L'éthique désigne les valeurs et la morale qu'un individu, une organisation ou une communauté recherche. Pour ce qui est du leadership, l'éthique désigne le comportement et la vertu[21] des dirigeants. Dans sa lettre à Madison, Thomas Jefferson fait allusion au caractère et à la vertu d'une génération. Jefferson croyait que chaque génération était essentiellement garante des valeurs nationales qui seraient transmises aux générations futures. Quand un fiduciaire gère un usufruit, on s'attend à ce que la valeur de l'usufruit ne diminue pas. En fait, si sa valeur n'augmente pas, cela en dit long sur le caractère du fiduciaire[22]. Les exemples de récents comportements immoraux ou non éthiques des membres actuels de la force interarmées dénotent un manque de caractère ou d'éthique. Le manque d'éthique sape la confiance de la population américaine et internationale et nuit à la capacité des futures générations de combattants de la force interarmées de mener avec succès des opérations internationales.

Les choix effectués par les membres de la force interarmées et leur comportement dans une situation donnée « sont régis par leur éthique et en découlent[23]. » [TCO] Les théories éthiques appartiennent à deux grands domaines : la conduite et le caractère. Les théories liées à la conduite sont axées sur les conséquences de nos actions et sur les règlements connexes qui régissent le comportement. Les conséquences des agissements d'un individu déterminent si un comportement particulier est bon ou mauvais. Les théories axées sur la vertu sont liées au caractère et au tempérament d'un individu. Selon ces théories, la vertu n'est pas innée, mais acquise, et renforcée par la famille et la communauté.

L'éthique est essentielle au leadership. Les valeurs mises de l'avant par un dirigeant établissent et renforcent les valeurs organisationnelles et ont un effet considérable sur le comportement

du personnel[24]. Les dirigeants qui possèdent un sens profond des valeurs morales et qui manifestent une honnêteté et une intégrité exemplaires dans leurs interactions avec leurs subordonnés améliorent l'identification sociale de ces derniers à l'organisation. Les dirigeants doivent comprendre que leur comportement, bon ou mauvais, transmet un message clair à l'organisation et influe directement sur la pensée, les décisions et les agissements du personnel[25].

Les codes d'éthique énoncent officiellement les valeurs d'une organisation concernant les responsabilités sociales personnelles; ils clarifient aux yeux du personnel ce que l'organisation représente et ce qu'elle attend du personnel en matière de comportement. Bien que les codes écrits soient importants, il est essentiel que les dirigeants et les commandants appuient et renforcent ces codes par leurs agissements, y compris qu'ils récompensent ceux qui se conforment au code et prennent des mesures disciplinaires à la suite d'infractions[26]. Les codes de conduite deviennent une source de problème lorsque les individus tentent d'appliquer ces valeurs, définies à l'origine comme bonnes ou mauvaises, à des situations particulières. C'est l'application des valeurs qui complique les comportements et qui diffère d'une culture à l'autre[27].

Confiance

Dans sa lettre à Madison, Jefferson explique qu'il comprend le manque de perspicacité des êtres humains dont le regard est axé sur le présent et il met en garde les décideurs. Il affirme avec raison que les dirigeants de la génération actuelle ne doivent pas enfreindre les droits des générations futures. Lorsqu'un fiduciaire agit au nom de son ou de ses clients, il doit tenir compte de leurs besoins et de leurs intérêts. Similairement, un dirigeant doit aussi protéger les besoins et les intérêts de ses subordonnés lorsqu'il agit en leur nom.

Les principaux attributs du commandement de mission sont la compréhension, l'intention et la confiance (figure 1)[28]. La confiance désigne « un état psychologique comprenant l'intention d'accepter la vulnérabilité, fondé sur des attentes positives quant aux intentions ou au comportement d'autrui[29]. » En ce qui concerne le commandement de mission, l'exécution de l'intention est fondée sur la confiance qui doit régner à tous les niveaux de la force interarmées. En d'autres termes, la confiance est la variable intermédiaire entre la variable indépendante (le leadership) et la variable dépendante (le succès organisationnel) (figure 2). Un manque de confiance limite sérieusement l'intention et la compréhension et entrave la capacité de la force interarmées d'opérer efficacement[30]. La confiance a un effet maximal quand elle habite non seulement les individus, mais aussi la culture de l'organisation.

Figure 1: Commandement de mission

Source : Dan McCarthy

Source : Defense Video & Imagery Distribution System (DVIDS), photo 487134

Le leadership, qui est la variable indépendante, crée un sentiment de confiance qui mène au succès organisationnel[31]. De même, la confiance que les dirigeants inspirent aux subordonnés est un élément crucial de leur efficacité[32]. Une organisation où la confiance s'est établie entre les dirigeants et les subordonnés bénéficie de plusieurs avantages directs et indirects. Par exemple, la confiance augmente la communication, la coopération et le partage de l'information; elle améliore le degré de *satisfaction du leadership* et *l'efficacité perçue* du leadership; elle accroît l'engagement organisationnel des subordonnés et diminue le roulement du personnel; elle améliore le rendement des équipes et de l'organisation ainsi que la stabilité organisationnelle[33].

Les leaders d'une organisation interarmées qui possèdent des valeurs et des convictions personnelles profondément enracinées et qui agissent en conséquence gagnent en crédibilité et méritent le respect et la confiance de leurs subordonnés. En favorisant les perspectives diversifiées et la mise sur pied de réseaux de collaboration, les leaders créent un environnement éthique que les subordonnés peuvent observer et imiter. Les leaders influent directement sur le concept de soi de leurs subordonnés en établissant avec eux des relations de collaboration et en harmonisant les valeurs et les croyances organisationnelles et personnelles. En transmettant clairement leurs valeurs et leur vision aux subordonnés et en discutant avec eux, les dirigeants développent rapidement les assises de la confiance[34].

La confiance se manifeste à tous les niveaux d'une organisation : individus, équipes, leaders, organisation et interorganisation. Les expériences et les interactions collectives ou organisationnelles renforcent ou affaiblissent le développement de la confiance[35]. Le décalage entre les hauts dirigeants et les membres d'une organisation survient souvent lorsque les hauts dirigeants n'ont pas classé les buts en ordre de priorité. Les cadres intermédiaires ou les commandants doivent donc corriger cet oubli, ce qui se traduit souvent par des messages contradictoires qui sapent la confiance à tous les niveaux de direction[36]. Il faut éviter les initiatives contradictoires dans toute la mesure du possible parce qu'un grand nombre de priorités qui changent rapidement détruit la crédibilité de l'organisation et mine celle de tous les efforts de changement[37].

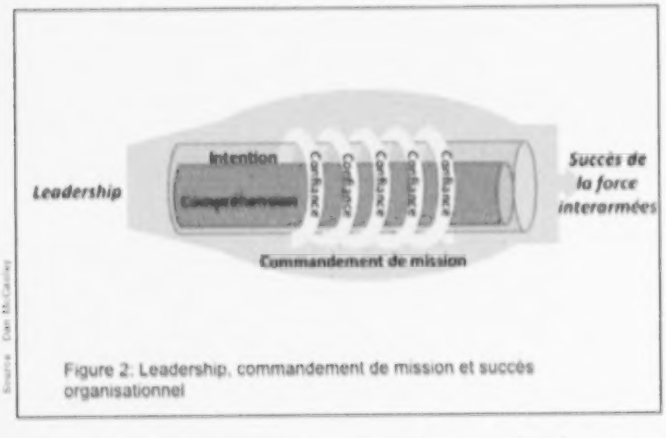


Figure 2: Leadership, commandement de mission et succès organisationnel

Leadership et commandement de mission

Le commandant est le personnage central du commandement de mission[38] et la portée du commandement affecte directement sa capacité de communiquer efficacement avec ses subordonnés. Les commandants de petites organisations ont habituellement un pouvoir et une influence plus directs que ceux des grandes organisations parce que leur leadership ne s'exerce pas par l'intermédiaire de divers niveaux de gestion. Dans les petites organisations, les subordonnés peuvent reconnaître facilement les commandants et observer constamment leur comportement. Par conséquent, ces commandants peuvent facilement établir

des normes éthiques élevées pour toutes les décisions. Par contre, les commandants d'organisations interarmées qui opèrent dans des environnements inconnus ou étrangers peuvent devoir rajuster les normes ou les attentes en matière d'éthique. Si le commandant ne donne pas de directives environnementales et éthiques, certains subordonnés pourraient adopter des comportements « indésirables » pour tenter d'atteindre leurs objectifs. En d'autres termes, certains subordonnés peuvent manquer de jugement et commettre des actes non éthiques en cherchant à agir comme il se doit dans des environnements inconnus[39]. Dans cette perspective, tous les dirigeants de l'organisation doivent adopter un comportement éthique et, ce qui importe davantage, donner l'exemple[40].

Les valeurs ne doivent pas être abstraites et théoriques, mais bien mises en application concrètement dans le commandement de mission. Pour atteindre les buts organisationnels, les commandants doivent d'abord communiquer les résultats recherchés à leurs subordonnés et préciser les comportements attendus qui permettront d'atteindre ces résultats. Une fois ces comportements attendus identifiés et enseignés, les subordonnés doivent les adopter et les commandants doivent sévir de manière constructive contre ceux qui omettent de s'y conformer (figure 3). En fin de compte, la culture est définie par les attentes et la tolérance des commandants[41]. La confiance placée dans les commandants est extrêmement importante pour la force interarmées car ses missions et ses tâches sont très complexes et exigent régulièrement des degrés élevés d'interdépendance et de coopération. La confiance, qui est le reflet ultime des valeurs, est bien perceptible aux yeux de tous[42].

Recommandations pour la force interarmées

À mesure que les commandants de la force interarmées deviennent sensibles à l'éthique, ils doivent apprendre à percevoir le monde sous divers angles et à développer leur sens du bien et du mal. Ils doivent apprendre à interpréter ce qui influe sur le comportement individuel et collectif. De plus, ils doivent aussi développer la conscience des attentes du grand public américain. L'exercice du leadership devient ainsi extrêmement difficile pour les commandants actuels et futurs de la force interarmées parce que l'éthique devient à la fois improvisée et intuitive[43]. Si les commandants désirent que leurs subordonnés modifient volontiers leurs valeurs et leur comportement afin de

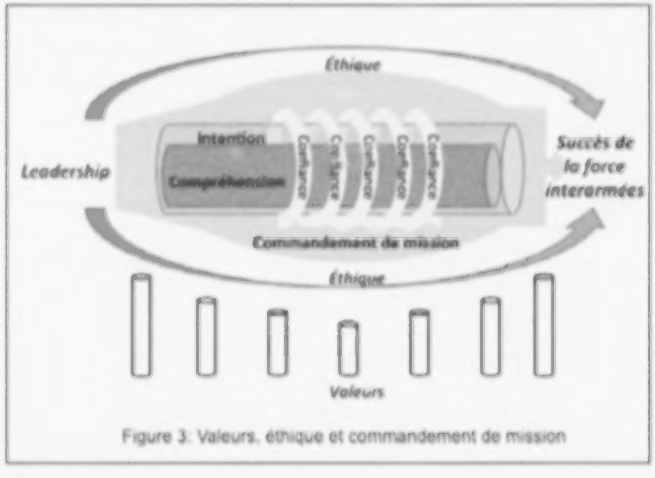


Figure 3: Valeurs, éthique et commandement de mission

mieux les harmoniser à ceux de l'organisation, les subordonnés doivent avoir confiance en l'intégrité et en la crédibilité de leurs commandants[41]. Les commandants doivent comprendre que seule une organisation axée sur les valeurs – qui adhère à ses valeurs fondamentales et les applique en permanence[15] – peut doter la force interarmées de la créativité et de la réflexion critique nécessaires aux opérations dans un environnement stratégique dynamique[16]. Les commandants peuvent prendre les mesures ci-dessous pour développer et institutionnaliser la confiance dans l'ensemble de leurs organisations :

Développer les valeurs organisationnelles. Les valeurs servent de guide pour affronter l'incertitude associée aux difficultés ou aux nouvelles situations. Elles inculquent aux individus la notion du bien et du mal et permettent aux organisations d'intervenir plus efficacement dans l'adversité.

Promouvoir le comportement éthique. Les valeurs renforcent le sentiment du bien et du mal chez un individu et guident l'individu vers les comportements attendus. Les subordonnés qui ont bien assimilé les valeurs organisationnelles savent ce qu'il convient de faire dans des circonstances difficiles ou nouvelles.

Renforcer la culture organisationnelle axée sur les valeurs. Les valeurs constituent le fondement de la culture d'une organisation. Comme les organisations et les environnements opérationnels sont multiculturels de nos jours, le développement et l'illustration de valeurs qui surpassent les différences culturelles, qui appuient les cultures propres à des sous-groupes, renforcent les attentes.

Favoriser un sentiment d'appartenance. Des valeurs fondamentales communes créent un sens d'appartenance au sein des organisations. À mesure que les subordonnés commencent à comprendre qu'ils travaillent dans un but commun et partagent les mêmes valeurs que celles de l'organisation, ils développent un sentiment de coopération et d'engagement.

Promouvoir l'apprentissage. Les subordonnés qui éprouvent un sentiment d'appartenance à l'organisation sont plus susceptibles de prendre des risques ou de saisir l'occasion d'améliorer leurs compétences et leurs méthodes de travail. Un sentiment d'appartenance aide les individus à être plus attachés à leur travail, ce qui améliore leur créativité et leur ouverture à des idées et des pratiques nouvelles.

Soutenir le développement du leadership. Durant la formation sur les valeurs, les futurs dirigeants apprennent qu'en associant leurs valeurs personnelles à celles de l'organisation et en les appliquant, ils donnent un exemple positif à leur entourage et influent sur les comportements d'autrui.

Les commandants doivent développer des valeurs morales et le désir d'agir à long terme dans l'intérêt des autres. Les commandants dotés d'un sens moral ont toujours un comportement éthique irréprochable et se perçoivent comme le « porte-étendard » de l'organisation. Le comportement éthique d'un commandant transmet un message puissant à ses subordonnés, influant directement sur ce qu'ils *pensent*, et en fin de compte, sur leur comportement. Avec le temps, le *comportement* éthique d'un dirigeant influence

tous les membres de l'organisation et fait partie de la culture organisationnelle[47].

Conclusion

De nos jours, la plupart des organisations interarmées sont régies par un si grand nombre de règles et de règlements que même les commandants au niveau le plus élevé ne sont plus tenus de « diriger » quiconque, où que ce soit. Bon nombre des chefs actuels se contentent de respecter la politique, les règlements et de travailler à la tête de l'organisation. De tels chefs dirigent comme « …une figure de proue en bois sculpté dirige un navire[48]. » [TCO] Le commandement de mission n'est pas un processus irréfléchi – il exige des commandants qu'ils « …développent une confiance et une compréhension mutuelles et fassent preuve de sens moral et de retenue[49]. » [TCO] Ainsi, le commandement de mission exige des commandants qu'ils jouent un rôle beaucoup plus actif dans le développement d'une compréhension et d'une confiance communes au sein de leurs organisations.

Chaque jour, des événements imprévus requièrent la prise de décisions quasi instantanée même si aucune solution n'est simple. Ces décisions peuvent avoir des implications à long terme pour le personnel, les organisations et les nations. Souvent, les coûts associés à une décision ne sont connus que bien plus tard. L'incertitude inhérente à la prise de décisions crée une tension entre ce qu'on peut accepter d'emblée et ce à quoi on doit s'opposer sans équivoque, particulièrement face à des pressions externes puissantes et persistantes[50]. C''est cette incertitude qui exige des valeurs institutionnelles et un code de conduite qui guideront[51] la force interarmées durant ses opérations internationales.

Comme Thomas Jefferson l'écrivait il y a plus de 220 ans, il faut faire un acte de force conscient pour transmettre les lois et les valeurs d'une génération à l'autre. Au moment où les États-Unis, et plus précisément la force interarmées, sortent de deux conflits majeurs tout en continuant d'exécuter des opérations internationales, ils ont la possibilité et la responsabilité de réfléchir aux leçons retenues. Bien que le principal argument de Jefferson soulève autant de questions qu'il ne fournit de réponses, il propose un concept qui permet aux dirigeants des organisations interarmées actuelles de commencer à intégrer les leçons retenues dans un code de conduite destiné aux générations futures de soldats, de marins, d'aviateurs et de Marines. Plus précisément, la haute direction de la force interarmées doit déterminer comment la guerre a modifié la force; elle doit déterminer les valeurs collectives[52] de la force interarmées et « décider du meilleur plan d'action à suivre[53], » [TCO] pour mettre en œuvre le concept de commandement de mission.

RMC

NOTES

1 Joyce Appleby et Terence Ball (direction), *Thomas Jefferson: Political Writings*, Cambridge, MA, Cambridge University Press, 1999, p. 503-508.

2 M. Dempsey, *Chairman's strategic direction for the joint force*, Washington, DC, US Government Printing Office, 2012a.

3 W. Wessert, « Air Force instructor convicted of raping recruit », dans *Associated Press*, à l'adresse <http://news.yahoo.com/air-force-instructor-convicted-raping-recruit-022850553.html>, 2012.

4 The Associated Press (AP), « No charges for military in prostitution scandal », dans *Air Force Times*, 18 juillet 2012, à l'adresse :< http://www.airforcetimes.com/news/2012/07/ap-no-charges-prostitution-secret-service-scandal-military-071812/>.

5 A. Carroll, « Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality », dans *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, no 1, 2000.

6 Dempsey, 2012a.

7 M. Dempsey, *Mission Command, White Paper*, Washington, DC, US Government Printing Office, 2012b.

8 T. Ball, « "The earth belongs to the living": Thomas Jefferson and the problem of intergenerational relations » dans *Environmental Politics*, vol. 9, n° 2, 2000, p. 61-77.

9 Ball, 2000.

10 Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, dixième édition, Springfield, MA, Merriam-Webster, Inc., 2001, p. 658.

11 G. Yukl, *Leadership in organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1989, p. 188.

12 *Ibid.*

13 T. Donaldson, « Values in tension: Ethics away from home », dans *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1996.

14 E. Schein, *Organizational culture and leadership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1992, p. 20.

15 *Ibid.*

16 *Ibid*, p. 21.

17 R. Daft, *Theory and design of organizations*, Singapore, Cengage Learning, 2010.

18 W. Wines & N. Napier 1992, « Toward an understanding of cross-cultural ethics: A tentative model », dans *Journal of Business Ethics*, vol. 11, 1992.

19 J. Smolicz, « Core values and cultural identity », dans *Ethnic and Racial Studies*, vol. 4, no 1, 1981.

20 R. Boudon, *The origin of values*, New Brunswick, NJ, Transaction Publishers, 2001.

21 Northouse, P. Northouse, *Leadership*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2007.

22 Ball, 2000, p. 67.

23 Northouse, 2007, p. 342.

24 *Ibid.*

25 B. Avolio, « Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors », W. Gardner, F. Walumbwa, F. Luthans et D. May, dans *The Leadership Quarterly*, vol. 15, 2004.

26 Daft, 2010.

27 Wines et N. Napier, « Toward an understanding of cross-cultural ethics: A tentative model », dans *Journal of Business Ethics*, vol. 11, 1992.

28 M. Dempsey, *Mission Command, White Paper*, Washington, DC, US Government Printing Office, 2012b.

29 Avolio *et coll.* 2004, p. 810.

30 Dempsey, 2012b.

31 S. Reinke, « Service before self: Towards a theory of servant-leadership », dans *Global Virtue Ethics Review*, vol. 5, n° 3, 2004.

32 Avolio *et coll.*, 2004.

33 C. Burke, « Trust in leadership: A multi-level review and integration », D. Sims, E. Lazzara et E. Salas, dans *The Leadership Quarterly*, vol. 18, 2007.

34 Avolio *et coll.*, 2004.

35 Burke *et coll.*, 2007.

36 C. Prahald et G. Hamel, « Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? », dans *Strategic Management Journal*, vol. 15, Issue S2, 1994, p. 5-16.

37 T. Simons, « Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership », dans *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, no 2, 1999.

38 Dempsey, 2012b.

39 D. Kuratko, « Entrepreneurial leadership in the 21st Century », dans *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 13, n° 4, 2007.

40 Daft, 2010.

41 L. Rany, « Leader and values in uncertain times », dans *Hospital and Health Networks*, vol. 83, n°10, 2008.

42 Hasan, A. Hasan et F. Ahmed, « Authentic leadership, trust and work engagement », *World Academy of Science, Engineering and Technology*, vol. 80.

43 B. McCoy, « Stand up for your values », dans *Leader to Leader*, Été 2007.

44 Simons, 1999.

45 Rany, 2008.

46 Dempsey, 2012b.

47 D. May, « Developing the moral component of authentic leadership », T. Hodges, A. Chan et B. Avolio, dans *Organizational Dynamics*, vol. 32, n° 3, 2003.

48 J. Gill, « Educating for leadership », dans *Human Development*, vol. 26, n° 2, Été 2005, p. 21.

49 Dempsey, 2012b, p. 5.

50 McCoy, 2007.

51 Rany, 2008.

52 Dempsey, 2012a.

53 S. Morse, « Developing the citizen leader », *Vital Speeches of the Day*, vol. 56, n° 3, 1989, p. 81.

LE RECRUTEMENT AXÉ SUR LA DIVERSITÉ : À LA RECHERCHE DU POINT DE BASCULE

Chantal Fraser

« Établissez vos attentes en regardant vers l'avenir et non vers le passé. » [TCO]

–Ralph Marston

Introduction

La diversité dans les Forces armées canadiennes est une tradition de longue date. Tout au long de notre histoire, des Canadiens anglophones et francophones et des Autochtones ont servi dans les forces militaires canadiennes ou aux côtés de ces dernières. Des Canadiens de race noire ont combattu pour la première fois pendant la guerre de 1812. Les femmes ont servi pour la première fois comme infirmières durant la Rébellion du Nord-Ouest en 1885. Des Canadiens d'origine chinoise et japonaise servent depuis le début des années 1900. Des sikhs canadiens ont servi pendant la Première Guerre mondiale. Comme le Danemark, les Pays-Bas et la Norvège, le Canada a été l'une des premières nations à accueillir les femmes dans tous les groupes professionnels militaires. Les règlements sur la tenue ont été adaptés pour tenir compte des différences culturelles et religieuses. Par exemple, les Autochtones peuvent natter leurs cheveux et les femmes musulmanes peuvent porter le hijab. Des Autochtones, des femmes et des membres des minorités visibles ont été promus aux grades les plus élevés des Forces armées canadiennes : officier général et adjudant-chef/maître de première classe.

Depuis dix ans, le Groupe du recrutement des Forces canadiennes (GRFC) a atteint ou dépassé la majorité des cibles du Plan de recrutement stratégique (cible de recrutement par groupe professionnel et par armée)[1]. Le GRFC a encore de la difficulté à enrôler suffisamment de recrues pour certains groupes professionnels, comme celui de pharmacien. Des milliers de personnes font une demande d'enrôlement dans les FAC chaque année et bon nombre d'entre elles sont déçues.

Étant donné nos antécédents impressionnants et l'intérêt actuel pour une carrière militaire, est-il vraiment important que les FAC soient le reflet de la population canadienne? Compte tenu des projections démographiques canadiennes[2], je pense que oui. Sans vouloir trop insister là-dessus, la société canadienne continue de changer et c'est pourquoi les FAC doivent faire de même pour représenter à l'avenir le public canadien qu'elles défendent.

Données démographiques canadiennes

La population et la main-d'œuvre canadiennes sont de plus en plus diversifiées. En 2009, les femmes représentaient plus de la moitié du bassin de travailleurs[3]. En 2008, elles obtenaient 62 % des diplômes de premier cycle et 54 % des diplômes d'études supérieures[4] et l'on prévoit que ces pourcentages continueront d'augmenter. Selon les prévisions de Statistique Canada, d'ici 2031, trois jeunes Canadiens sur dix feront partie d'une minorité visible, moins de deux tiers des Canadiens pratiqueront une religion chrétienne et 30 % de la population aura

Le lieutenant-colonel (à la retraite) Chantal Fraser, CD, MBA, *a servi pendant 28 ans dans les Forces armées canadiennes (FAC). Dans ses dernières fonctions, en qualité d'officier d'état-major supérieur – Plans à l'Académie canadienne de la Défense, elle a géré les programmes des FAC à l'intention des Autochtones et elle a travaillé étroitement avec la Direction – Droits de la personne et diversité ainsi que le Groupe de recrutement des Forces canadiennes en ce qui concerne le recrutement, l'équité en matière d'emploi, la production de personnel et le maintien en poste.*

une autre langue maternelle que l'anglais ou le français[5]. Les rapports du recensement de Statistique Canada en 2001, 2006 et 2011 indiquent également une tendance à la baisse du nombre de Canadiens dont la langue maternelle est l'anglais (56,9 %) ou le français (21,3 %)[6]. Les membres des minorités visibles seront enclins davantage à terminer des études postsecondaires, en partie à cause de l'importance accordée à l'éducation par leur famille. La majorité des membres des minorités visibles est concentrée dans les trois principales villes du pays, soit Toronto, Montréal et Vancouver. Statistique Canada prévoit que d'ici 2031, la population autochtone variera entre 4 et 5,3 % de la population et que l'âge moyen des Autochtones continuera d'être inférieur de plusieurs années à celui des non-Autochtones[7]. Le pourcentage d'Autochtones qui terminent des études postsecondaires augmente, mais il est encore beaucoup moins élevé que celui des non-Autochtones[8]. Cette différence est attribuable en partie au pourcentage moins élevé d'Autochtones qui terminent leurs études secondaires. Un pourcentage élevé de Canadiens autochtones habitent dans des centres urbains ou à proximité.

Qu'entend-on par diversité?

Les termes diversité et équité en matière d'emploi (EE) sont parfois utilisés de manière interchangeable et souvent à tort. La diversité, qui est beaucoup plus inclusive que l'EE, désigne « … les personnes provenant de différentes origines, cultures, qui partagent des idées, des expériences et des perspectives différentes. La diversité comprend : Âge, Croyances, Culture, Ethnicité, Expérience de vie, Compétences et Capacités[9]. »

L'équité en matière d'emploi s'entend de la représentation appropriée des groupes désignés dans tous les domaines et à tous les niveaux d'une institution[10]. La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* stipule que les « groupes désignés » (GD) comprennent les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles[11]. « Minorités visibles » s'entend des personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche [12]. Les FAC ne recrutent pas activement les personnes handicapées en raison de l'exigence professionnelle justifiée de l'universalité du service. Cependant, les membres des FAC qui deviennent handicapés et qui continuent de satisfaire aux critères de l'universalité du service peuvent continuer à porter l'uniforme. Les buts des FAC en matière d'EE sont les suivants : 25,1 % de femmes, 11,8 % de membres des minorités visibles et 3,4 % d'Autochtones.

En 2011, le contre-amiral Smith, qui occupait alors le poste de chef – Personnel militaire (CPM), déclarait : « Les capacités de n'importe quel groupe sont grandement améliorées par l'expertise et l'expérience diversifiées de ses membres. De plus, pour demeurer crédibles dans une société démocratique, le MDN et les FC doivent jouir de l'appui et de la confiance des gens. Un facteur important de cet appui est le degré selon lequel elles sont

	Femmes	Autochtones	Minorités visibles	Personnes handicapées
Buts pour l'EE dans les FC				
	25,1 %	3,4 %	11,8 %	S/O
Taux de représentation – l'EE dans les FC				
Par élément constitutif				
Force régulière	14,1 %	2,2 %	4,4 %	1,2 %
Première réserve	16,6 %	2,1 %	6,6 %	1,2 %
Force régulière + P rés	14,8 %	2,2 %	5,1 %	1,2 %
Par UDE (Force régulière + P rés)				
Marine	18,3 %	2,2 %	4,9 %	1,2 %
Armée	12,5 %	2,3 %	5,4 %	1,3 %
Force aérienne	18,9 %	1,9 %	4,4 %	1,0 %
Enrôlements dans les FC				
AF 2011–2012				
Force régulière	13,6 %	3,5 %	6,7 %	1,0 %
Première réserve	13,5 %	4,1 %	7,9 %	0,6 %
AF 2010–2011				
Force régulière	12,7 %	3,3 %	6,2 %	1,0 %
Première réserve	19,3 %	1,0 %	4,7 %	0,5 %

Buts et statistiques d'EE des FC (en juin 2013)

représentatives de la population du pays. Donc, leur composition doit refléter la composition homme-femme et la composition ethnoculturelle de la société canadienne[13]. » [TCO] Si les FAC veulent conserver leur crédibilité, il est important qu'elles fassent un effort concerté pour accroître le nombre de femmes, de membres des minorités visibles et d'Autochtones dans leurs rangs.

Des objectifs réalistes?

Selon le *Petit Robert*, un but est ce que l'on se propose d'atteindre, ce à quoi on tente de parvenir. Il ne faut pas confondre un but et une cible, qui est un nombre ou un pourcentage fixe de membres des minorités visibles ou de femmes qui doit être atteint pour satisfaire aux exigences d'une action précise[14].

Même si le pourcentage de membres des groupes désignés (GD) qui servent dans les FAC est beaucoup moins élevé que les buts actuels en matière d'EE, il ne faut pas oublier que des progrès importants ont été accomplis depuis les premières études et les premiers rapports sur les GD en 2003. De plus, même s'il faut renverser la tendance récente à recruter moins de femmes, il ne faut pas oublier que le nombre de femmes dans les FAC aujourd'hui est presque dix fois plus grand qu'il y a 50 ans.

La Direction des droits de la personne et diversité (DDPD) calcule les buts des FAC en matière d'EE à l'aide d'une méthode d'analyse de l'effectif (MAE) qui a été mise au point en 2004 et approuvée par Ressources humaines et Développement des compétences Canada et le Conseil du Trésor. À titre de vérificateur de l'EE des FAC, la Commission canadienne des droits de la personne examine et approuve les buts en matière d'EE. Au moment d'écrire ces lignes, j'ai appris que la méthode d'analyse de l'effectif est considérée comme étant déficiente, tant par les intervenants internes qu'externes, et qu'elle est à l'étude. Le directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) [DGRAPM] a autorisé un projet de recherche visant à proposer une nouvelle mesure améliorée du facteur de l'effet militaire et une nouvelle méthode d'analyse de l'effectif qui pourrait servir à établir les buts des FAC en matière d'EE. Néanmoins, je suis d'avis que les buts actuels sont raisonnables et réalisables, et même faibles, à dire vrai, compte tenu de la disponibilité actuelle des femmes, des minorités visibles et des Autochtones sur le marché du travail. Bien que le nombre de membres des GD qui exerce des professions semblables à celles qui existent au sein des FAC ait été inférieur à celui de l'ensemble des membres des GD dans la main-d'œuvre disponible, ce nombre augmente et continuera d'augmenter étant donné l'évolution des données démographiques canadiennes.

Par exemple, lorsqu'on a étudié la propension des femmes à s'enrôler dans les forces armées il y a plus de 10 ans, elle a été établie à 20 %[15]. En 2007, les femmes représentaient 40 % du sous-ensemble de la population canadienne susceptible de s'enrôler dans les FAC[16]. Dans la même étude, on affirmait que le sous-ensemble de la population canadienne susceptible de s'enrôler dans les FAC comprenait 10 % d'Autochtones, 31 % de membres des minorités visibles et seulement 59 % de Canadiens de race blanche[17]. Je pense que d'autres facteurs sont responsables du faible nombre de membres des GD recrutés. Par exemple, dans la GRC, qui constitue également un choix de carrière non traditionnelle pour les femmes, ces dernières représentent 20,4 % des membres réguliers[18].

Selon un rapport publié en 2011, 51 % des jeunes Canadiens d'origine chinoise n'envisageaient une carrière dans les forces armées qu'en dernier recours. Cependant, 34 % d'entre eux n'étaient pas

Source : Photo du MDN ISC06-1140

d'accord avec cette affirmation[19]. Le rapport établissait trois méthodes permettant d'influencer l'opinion des Canadiens d'origine chinoise sur les carrières militaires : rencontrer des anciens combattants canadiens d'origine chinoise qui avaient connu du succès après leur carrière militaire; intégrer des militaires canadiens d'origine chinoise, particulièrement de haut grade, dans les activités de recrutement; et communiquer en mandarin et/ou en cantonais[20].

Un rapport publié en 2012 sur la tendance des jeunes Canadiens d'origine asiatique (à l'exception des Chinois) et des Canado-Arabes à s'enrôler a établi que 40 % d'entre eux envisageaient une carrière dans les forces armées en dernier ressort. Cependant, un pourcentage équivalent (41 %) n'était pas d'accord avec cette affirmation[21]. Le même rapport affirmait que ce groupe s'estimait plus susceptible d'envisager une carrière militaire (21 %) que les jeunes du grand public (13 %)[22]. Le rapport a fait ressortir trois difficultés quant au recrutement de ce groupe : les parents et la communauté refusent de recommander une carrière militaire; la perception selon laquelle il est plus facile et plus prestigieux de connaître le succès professionnel grâce à des études universitaires civiles; une carrière militaire est le premier choix de seulement 1 % du groupe, probablement à cause de l'absence d'exemples de réussite au sein de la communauté[23].

Il faut reconnaître que la société canadienne change et qu'il est temps de prendre des mesures concrètes ciblées pour accroître la diversité.

Lorsqu'on analyse les statistiques actuelles sur l'EE et la diversité dans les FAC, il faut se garder d'oublier que les statistiques concernant le sexe et la première langue officielle se trouvent dans le Système de gestion des ressources humaines. On peut demander un rapport sur ces statistiques n'importe quand. Cependant, la divulgation de l'appartenance d'une personne à une minorité visible, à un peuple autochtone ou au groupe des personnes handicapées se fait au moyen du formulaire d'auto-identification, partie B, sur une base volontaire, depuis 2001. Je sais que certains membres des minorités visibles et des peuples autochtones ne s'identifient pas parce qu'ils veulent être évalués d'après leur mérite. Ils ne veulent pas jouir de possibilités supplémentaires seulement en raison de leur ethnicité. Il semble qu'ils ne comprennent pas que l'auto-identification n'influe pas sur la carrière d'une personne parce que l'information est strictement confidentielle. Les données provenant du rapport d'auto-identification ne servent qu'à des fins statistiques[24]. Un recensement complet permettrait d'obtenir un tableau d'ensemble plus précis des données démographiques des FAC, ce qui pourrait inciter les membres des GD à s'enrôler.

Il se peut que les Autochtones et les membres des minorités visibles qui se sont enrôlés dans les FAC ne figurent pas tous dans les statistiques. Je n'ai rempli le formulaire d'auto-identification comme Métisse que vers la fin de ma carrière parce que je n'en connaissais pas l'existence auparavant. Les MR autochtones veulent savoir « s'il y a des officiers autochtones[25] » J'encourage tous les militaires en service qui ne sont pas encore auto-identifiés à le faire.

Ceux qui désirent jouer un rôle plus actif dans le recrutement axé sur la diversité devraient consulter le nouveau programme « Recruteur d'un jour » du GRFC. Les membres des FAC qui font également partie de l'un des groupes désignés peuvent s'inscrire pour participer aux initiatives de recrutement dans l'ensemble du Canada. La présence dans les événements de recrutement de femmes, de membres des minorités visibles et d'Autochtones vêtus de l'uniforme des FAC contribuera à lutter contre la fausse perception très répandue selon laquelle les forces armées sont réservées aux hommes caucasiens.

Les FAC ont déclaré qu'elles ont l'intention de s'efforcer d'atteindre les buts en matière d'EE. À l'automne 2011, le GRFC a déclaré avoir atteint les objectifs du Plan de recrutement stratégique

qui sont liés à l'enrôlement d'un nombre suffisant de postulants qualifiés pour chaque groupe professionnel et pour les programmes de mesures spéciales à l'intention des Autochtones. Le GRFC a également publié le nombre global de membres des GD recrutés, mais on n'a pas accordé la même importance à cette information qu'à l'atteinte du but général par groupe professionnel. Comme la plupart des organisations, le GRFC a tendance à se soucier de ce qui est mesurable. La DDPD établit les buts en matière d'EE des FAC par groupe professionnel et par GD. Étant donné que l'écart est encore assez considérable entre les buts en matière d'EE et le pourcentage de membres des GD qui sont déjà enrôlés, si les FAC ont véritablement l'intention d'accroître la diversité de leurs effectifs, elles devraient ordonner au GRFC de surpasser les cibles actuelles de recrutement du plan d'EE et elles devraient rendre compte des progrès accomplis par groupe professionnel et par GD au moins une fois l'an.

La grande majorité des Canadiens appartenant aux minorités visibles habitent dans des régions métropolitaines. Afin d'accroître le nombre de recrues faisant partie des minorités visibles, il faudrait attribuer aux centres de recrutement métropolitains des cibles proportionnellement plus élevées que celles des détachements de recrutement situés dans les petites villes et les régions rurales. Il faudrait faire en sorte que le personnel des centres de recrutement métropolitains comprenne des membres des minorités visibles et des femmes. Dans les centres de recrutement des villes où la population d'Autochtones est considérable, le personnel devrait comprendre des membres autochtones des FAC et les cibles en matière de recrutement d'Autochtones devraient être proportionnellement plus élevées.

Atteindre le point de bascule

En 2005, Malcolm Gladwell a fait partie de la liste des 100 personnes les plus influentes dressée par le *Time Magazine*. Il a écrit plusieurs ouvrages sur la façon dont les gens communiquent, interagissent et réussissent. Dans son premier livre, *Le point de bascule : comment faire une grande différence avec de très petites choses*, Gladwell décrit trois caractéristiques du déroulement d'une épidémie sociale[26]. Selon le principe de la « puissance des petits groupes », seules quelques personnes, définies par Gladwell comme les connecteurs, les vendeurs et les experts, exercent une très grande influence sur la portée des changements sociaux. Le « principe de l'adhérence » a pour but de rendre le message mémorable. Gladwell explique aussi comment le contexte renforce un message. Enfin, il établit la « Barre des 150 » pour expliquer combien les groupes sont beaucoup plus efficaces lorsqu'ils sont de petite taille, c'est-à-dire de moins de 150 personnes.

Il serait utile d'adapter nos efforts de recrutement axés sur la diversité en fonction de la théorie du point de bascule de Gladwell. Si les décideurs sociaux décident que les forces armées peuvent offrir une belle carrière aux membres de leur communauté, ils les inciteront à faire une demande d'enrôlement dans les FAC. Cependant, pour joindre ces personnes, les FAC doivent transmettre leurs messages de recrutement d'une façon qui « adhère ». Le meilleur moyen est de les communiquer à de petits groupes de 150 personnes ou moins. Dans les prochaines sections, je décris comment les FAC pourraient faire basculer la situation pour accroître la diversité.

Activités à l'intention de personnes d'influence

Les recherches ont prouvé que le meilleur moyen d'attirer les membres de groupes minoritaires au sein d'une organisation est de confier les activités de liaison à des personnes qui sont membres de cette organisation et auxquelles ils peuvent s'identifier[27]. En 2012, le GRFC a commencé à organiser des activités à l'intention de personnes d'influence auprès des jeunes femmes et des minorités visibles. J'ai eu le privilège d'être l'un des officiers présents à l'activité des femmes d'influence à Halifax, en mars 2012. Le GRFC a réuni plus de 20 militaires de sexe féminin pour qu'elles partagent leurs expériences avec 50 femmes travaillant comme orienteurs professionnels dans des collèges, des universités et des organismes de placement. En outre, plusieurs jeunes femmes (le cercle d'influence) ont assisté

Source : Photo du MDN HS2007-L0001-014

Source : Photo du MDN IS2013-2001-033 prise par le caporal-chef Marc-André Gaudreault

à l'activité de trois jours. Selon le vocabulaire des ressources humaines, on a donné à ces femmes un aperçu réaliste des emplois dans la Marine royale canadienne, et par extension, dans les FAC. Durant cette activité de liaison, j'ai appris que plusieurs femmes entretenaient de fausses perceptions au sujet du service militaire. Bon nombre d'entre elles étaient persuadées que si elles s'enrôlaient, elles seraient victimes de harcèlement et/ou d'agression. Elles croyaient également qu'elles devraient dissimuler leur féminité et qu'elles ne pourraient fonder une famille. Elles étaient aussi préoccupées par les exigences en matière de condition physique. La rencontre avec des militaires de sexe féminin a permis de redresser la situation. De nombreuses participantes nous ont confié qu'elles avaient rêvé d'une carrière militaire, mais que leur famille ou d'autres personnes d'influence les en avaient dissuadées. Cette séance a suscité d'excellentes réactions. Les activités à l'intention des femmes d'influence se poursuivent, ce qui indique que le GRFC prend des mesures concrètes pour inverser la baisse du pourcentage de femmes qui s'enrôlent dans les FAC depuis quelques années.

Messages de recrutement personnalisés

Je suggère que les FAC « modifient » le message de recrutement afin qu'il « adhère » davantage aux GD ciblés en mettant l'accent sur les possibilités de carrière et sur les aspects pratiques du service militaire. Les forces armées sont l'une des rares organisations dont tous les membres sont rémunérés également, selon leur grade et leurs qualifications. Contrairement à la situation dans bon nombre d'organisations civiles, le sexe et l'ethnicité n'ont pas d'incidence négative sur la rémunération et les avantages sociaux d'une personne. De plus, les FAC offrent des avantages sociaux exceptionnels, y compris la gratuité des frais médicaux et dentaires, les congés de maternité et les congés parentaux subventionnés ainsi qu'un régime de pension à prestations déterminées. Aucune expérience professionnelle n'est exigée puisque les FAC forment et éduquent les recrues en fonction de leur groupe professionnel désigné. Cela comprend les études postsecondaires subventionnées menant à diverses professions. Il faudrait aussi expliquer la profession des armes, particulièrement aux membres des minorités visibles, parce que bien des familles dans ce groupe incitent leurs enfants à choisir une carrière professionnelle, mais mettent l'accent sur « … des professions traditionnelles comme le droit, la médecine, le génie et les affaires[28]. » Le message de recrutement transmis aux personnes d'influence des minorités visibles et des Autochtones devrait également mentionner les compétences en leadership qui peuvent être appliquées dans la communauté après la libération des forces armées.

Outre les méthodes traditionnelles de marketing telles que la presse, la radio et la télévision, ainsi que le site Web FORCES.CA, il faut concevoir des campagnes ciblées dans les médias sociaux, comme la page Facebook Femmes Forces armées canadiennes https://www.facebook.com/pages/Women-Canadian-Armed-Forces-Femmes-Forces-arm%C3%A9es-canadiennes/415132768542364?ref=ts&fref=ts pour les minorités visibles et les Autochtones. La page Facebook sur les femmes dans les FAC met en vedette des militaires de sexe féminin et diffuse des articles parus dans les médias grand public au sujet des femmes dans les FAC.

Aperçu réaliste des emplois – Programmes de mesures spéciales

On peut renseigner directement et efficacement les membres des GD sur les forces armées en leur donnant un aperçu réaliste des emplois, un programme « essayer avant d'acheter ». À l'heure actuelle, plusieurs programmes à l'intention des Autochtones, qui sont considérés comme des programmes de mesures spéciales en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, sont en cours dans les FAC. Ces programmes donnent aux Autochtones l'occasion de servir dans les forces armées pendant une période déterminée, sans obligation de servir à la fin du programme. Tout le personnel affecté à ces programmes doit réussir le cours de sensibilisation aux cultures autochtones (SCA).

Le Programme d'enrôlement des Autochtones des Forces armées canadiennes permet aux Autochtones de recevoir trois semaines d'instruction semblable au cours de qualification militaire de base (QMB). Ainsi, les postulants peuvent décider s'ils désirent faire carrière dans les forces armées. Les résultats du programme sont extrêmement positifs puisque 85 % des diplômés des deux dernières

Source : GRFC rép. n° 150

années ont fait une demande d'enrôlement pendant la durée du cours. Les programmes d'été pour les Autochtones tels que *Bold Eagle*, *Raven* et *Black Bear* sont des cours de QMB de la Réserve, d'une durée de six semaines, comprenant toute l'instruction donnée aux Canadiens en général ainsi qu'une composante sur la culture autochtone. Au cours des deux dernières années, plus de la moitié des diplômés ont manifesté leur intention de s'enrôler. Il y a souvent un retard d'un an ou deux parce qu'on encourage fortement ces postulants à terminer leurs études secondaires avant de s'enrôler dans les forces armées. La réussite de la QMB aide certains des postulants à obtenir leur diplôme d'études secondaires parce que plusieurs provinces accordent des crédits pour l'instruction militaire.

Le plus récent de ces programmes est le Programme d'initiation au leadership à l'intention des Autochtones (PILA) qui se donne au Collège militaire royal (CMR) à Kingston, en Ontario. Dans ce programme, jusqu'à 20 jeunes Autochtones ont la possibilité d'accumuler des crédits équivalant au plus à une année universitaire tout en acquérant des compétences militaires et de leadership, en participant à un programme de sports complet, et en faisant partie d'autres clubs du CMR. Le programme comprend aussi des activités de sensibilisation à la culture autochtone telles que la cérémonie de purification par la fumée, l'art du tambour et le chant. Depuis la création du programme en 2008, la moitié des diplômés du PILA ont fait une demande d'enrôlement dans les FAC. En janvier 2013, l'enseigne de vaisseau de deuxième classe Nicole Shingoose est devenu la première diplômée du PILA à obtenir son brevet d'officier à la cérémonie de remise des diplômes au CMR.

Contexte – des changements systémiques

On peut modifier le contexte de façon systémique pour encourager davantage les membres des GD à s'enrôler dans les FAC. Bien que des efforts concertés aient été déployés par l'intermédiaire du GRFC pour illustrer la diversité en modifiant le site Web FORCES.CA, ainsi que les annonces et les affiches de recrutement, les FAC n'ont pas encore mis en place un système garantissant que les images qui paraissent dans les publications sur le leadership et dans d'autres publications professionnelles représentent la diversité des militaires. Bien qu'il n'existe aucune politique à l'heure actuelle, plusieurs publications des FAC reflètent la diversité, par exemple, *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, 2009. Cette politique pourrait être diffusée par la Branche des services des affaires publiques et la Direction – Droits de la personne et diversité. De plus, elle pourrait être intégrée aux Directives du CEMD aux commandants dans le chapitre intitulé *Les droits de la personne et la diversité*. Dans ce chapitre, on pourrait également demander aux commandants d'encourager leurs effectifs à remplir le formulaire d'auto-identification.

Comme je l'ai déjà dit, il faudrait déployer des efforts concertés pour affecter des membres des GD aux centres de recrutement. On pourrait aussi affecter d'autres membres des GD à l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes (ELRFC). Le personnel de l'ELRFC devrait recevoir une instruction de sensibilisation à la nature multiculturelle du Canada.

Le maintien en poste – le deuxième volet

Le recrutement d'un pourcentage plus élevé de membres des GD est fondamental pour accroître la diversité des FAC, mais leur maintien en poste est tout aussi important. Selon le Rapport annuel sur l'attrition au sein de la Force régulière, paru en 2009-2010, l'attrition des femmes était semblable à celle des hommes au début de leur carrière. La situation changeait après neuf ans de service et plus, alors que les niveaux d'attrition des femmes étaient généralement plus élevés que ceux des hommes[29]. Il est difficile de mesurer l'attrition des membres des minorités visibles et des Autochtones en raison du pourcentage élevé de gens qui choisissent de ne pas s'auto-identifier. « En ce qui concerne les officiers, les taux d'attrition à neuf et à vingt

ans de service sont plus élevés chez les Autochtones et les minorités visibles que chez les militaires qui n'appartiennent pas à ces groupes désignés. En ce qui concerne les MR, les taux d'attrition à moins d'un an et à vingt ans de service sont moins élevés chez les Autochtones et les minorités visibles que chez les militaires qui n'appartiennent pas à ces groupes désignés[30]. » Les recherches ont retenu plusieurs incitatifs au maintien en poste qui seraient avantageux pour les femmes, les minorités visibles et les Autochtones, et par extension, pour tous les autres militaires. Je vais m'attarder à trois de ces mesures incitatives : le mentorat, l'horaire de travail assoupli et le service de garde abordable.

Le mentorat

Le mentorat s'est révélé extrêmement efficace auprès des femmes et des membres des minorités visibles, particulièrement quand la personne encadrée peut s'identifier au mentor en raison de son sexe ou de son ethnicité[31]. Un programme de mentorat qui permet aux gens de choisir un mentor à qui ils peuvent s'identifier pourrait encourager les membres des GD à poursuivre une carrière militaire à long terme. Lorsque j'ai pris ma retraite l'an dernier, le Programme de mentorat du MDN était offert seulement aux fonctionnaires. Ce programme pourrait être élargi à l'ensemble des membres du MDN et des FAC. De plus, on pourrait modifier la fonction Recherche de manière à chercher non seulement selon les fonctions, les intérêts, la langue et le sexe, mais aussi l'ethnicité et la religion. Si cette tâche est trop complexe pour le programme actuel, il existe des programmes de mentorat commerciaux qui peuvent être adaptés au MDN et aux FAC pour en faire des programmes de mentorat généraux.

Régime de travail souple

Dans son mémoire de maîtrise en études de la défense, intitulé « Striking the Balance to Become an Employer of Choice: Solutions for a Better Work-Life Balance in the CF », le lieutenant-colonel Telah Morrison justifie le régime de travail souple (RTS). Dans ce document fondamental sur la recherche de l'équilibre entre le travail et la vie privée afin que les FC deviennent un employeur de choix, Morrison formule des propositions concrètes sur la manière dont le RTS mis en œuvre dans la fonction publique pourrait être utilisé dans les forces armées. Le tableau suivant est extrait du mémoire de Morrison.

Politique/Programme	Description
À temps partiel	Poste permanent, mais moins d'heures/de jours qu'une semaine de travail régulière
Partage d'emploi	Poste à temps plein dont les fonctions et les responsabilités sont réparties entre deux employés à temps partiel ou plus
Horaire variable	L'employé travaille le nombre d'heures standard par jour, mais ses heures d'arrivée et de départ peuvent varier
Semaine de travail comprimée ou variable	Heures de travail quotidiennes prolongées et jours de congé périodiques
Télétravail	Travail à domicile régulièrement, mais pas nécessairement tous les jours

Régime de travail souple de la fonction publique[32].

Source : Photo du MDN KN2013 201 007 prise par Steven McQuaid, de la Section de photographie de la BFC Kingston

Le lieutenant-général Peter Devlin (au centre), alors commandant de l'Armée canadienne, à la cérémonie de remise de diplômes du Programme d'initiation au leadership à l'intention des Autochtones (PILA), à Kingston, en Ontario, en 2013.

Source : Photo du MDN AR2013-361-166 prise par Brad Loree, de la Section de photographie de la BFC Kingston

Plusieurs de ces régimes de travail souples sont déjà en place de façon officieuse dans l'ensemble des FAC. Ces mesures pourraient être officialisées et implantées dans le concept actuel de service à temps partiel (Force de réserve) et à temps plein (Force régulière). De telles mesures seraient sans aucun doute accueillies favorablement par bien des militaires et elles permettraient d'accroître le maintien en poste du personnel hautement qualifié. Morrison cite l'exemple d'un officier de sexe masculin et d'un officier de sexe féminin qui auraient pu travailler activement grâce au « télétravail » au lieu d'être tenus de prendre un congé sans solde prolongé tandis que leurs conjoints militaires étaient affectés à l'extérieur du Canada.

En juillet 2013, Catalyst a publié *Flex Works*, un rapport fondé sur 50 ans de recherche, qui énumère les concepts fondamentaux relatifs à la souplesse en milieu de travail. Les quatre concepts fondamentaux qui sont les plus pertinents dans le présent article sont les suivants : la mise en place de programmes souples peut être coûteuse, mais les avantages surpassent habituellement les coûts; les industries et les professions où les fonctions ne peuvent être accomplies virtuellement peuvent quand même offrir des options souples à leur personnel; les politiques d'assouplissement peuvent illustrer la détermination d'une organisation à l'égard de la diversité et de l'inclusion en intégrant des définitions modernisées de la famille; enfin, les dirigeants devraient diffuser et souligner les politiques officielles d'assouplissement pour manifester leur appui [53].

Service de garde abordable

Morrison justifie également l'instauration d'un service de garde abordable dans les FAC. Elle recommande un programme semblable à celui qui a été établi par le Department of Defence américain, et qui serait conçu à partir des services déjà offerts dans un grand nombre de Centres de ressources pour les familles des militaires. Un tel programme augmenterait la capacité de déploiement des membres des FAC, réduirait le nombre de jours d'absence et contribuerait à accroître le maintien en poste du personnel qualifié. Puisque 62 % des membres des FAC ont des enfants, cette initiative de maintien en poste « s'appliquerait à tous les niveaux ». Toutes les familles des militaires en profiteraient, mais le programme est susceptible d'accroître le maintien en poste des femmes à mi-chemin de leur carrière puisque ce sont habituellement les femmes qui assument la majorité des responsabilités familiales. Par le passé, les femmes ont eu tendance à quitter les forces armées au moment où elles commençaient à avoir des enfants.

Le mentorat, le régime de travail souple et un service de garde abordable, fiable et souple seraient d'excellentes initiatives de maintien en poste qui pourraient correspondre en partie au point numéro 26 de la Stratégie du maintien de l'effectif militaire, « Examiner les options avec l'équilibre de la famille et carrière pour les femmes à la mi-carrière. » Bien que les effets immédiats soient plus faciles à mesurer chez les femmes, ces mesures sont susceptibles de contribuer au maintien en poste des hommes et des femmes. Elles peuvent aussi contribuer au recrutement et au maintien en poste des membres des minorités visibles[54] et des Autochtones[55] puisque les recherches indiquent qu'ils sont moins susceptibles de s'enrôler, en partie à cause des fortes probabilités d'affectation loin de leurs communautés.

Source : GRC op_x_201

Conclusion

Le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes ont prouvé à maintes reprises qu'ils sont capables d'adapter leurs cultures afin qu'elles épousent mieux les mœurs canadiennes. Les FAC *peuvent* et *doivent* augmenter considérablement le pourcentage de femmes, de membres des minorités visibles et d'Autochtones qui servent leur pays. La société canadienne évolue, et d'ici 2031, ces groupes représenteront deux tiers de la population. Pour ceux qui en doutent, voici comment j'en suis arrivée à ce pourcentage. Statistique Canada prévoit que d'ici 2031, les minorités visibles représenteront 30 % de la population et les Autochtones, au moins 4 % de la société. On peut raisonnablement supposer que la moitié des membres de ces groupes seront des femmes. Voici mon calcul : 34 % (minorités visibles et Autochtones), multiplié par 0,5 (je supprime les femmes pour éviter une double comptabilisation), plus 50 % (ce qui représente les femmes au Canada), soit un total de 67 %. Si nous n'effectuons pas des changements dès maintenant, nos forces armées ne seront plus le reflet de la population canadienne.

Je suis d'avis que les FAC peuvent mettre en œuvre les initiatives recommandées en matière de recrutement et de maintien en poste dans le présent article et accroître considérablement la diversité dans leurs rangs. J'étais chargée de la planification d'affaires pour les Programmes à l'intention des Autochtones des FAC, et je connais le coût lié au recrutement des membres des FAC. Je suis certaine que les sommes économisées grâce à la baisse de l'attrition compenseront les coûts de mise en œuvre de ces initiatives.

Pour atteindre le « point de bascule » dans le recrutement axé sur la diversité, les FAC peuvent adapter le message de recrutement aux GID et le transmettre par l'intermédiaire d'activités à l'intention de personnes d'influence, des médias sociaux, par exemple Facebook et Twitter, et du maintien et de l'élargissement éventuel des programmes de mesures spéciales comme des ateliers de trois semaines donnant un aperçu réaliste des emplois pour les femmes et les minorités visibles.

On pourrait renforcer le message en apportant des changements systémiques au contexte dans lequel le public observe les militaires, en s'assurant par exemple que tous les centres de recrutement, toute la publicité et toutes les publications font l'éloge de la diversité dans les forces armées.

Un programme officiel de mentorat, un régime de travail souple et des services de garde abordables auraient une incidence positive sur le maintien en poste des militaires qualifiés, quel que soit leur sexe ou leur ethnicité. Les recherches montrent que ces programmes favoriseraient l'accroissement du maintien en poste des femmes et pourraient augmenter le recrutement et le maintien en poste de tous les membres des minorités visibles et de tous les Autochtones.

En outre, ces mesures connaîtront de bien meilleurs résultats si le GRFC rend compte régulièrement du progrès des activités de recrutement visant les GID. Les efforts de mise en œuvre de changements sont bien plus efficaces lorsqu'ils sont observés, analysés et communiqués.

En guise de conclusion, je vais citer Gladwell :

« En définitive, le point de bascule confirme le potentiel du changement et le pouvoir de l'action intelligente. Le monde peut sembler immuable, implacable. Il ne l'est pas. Une petite poussée au bon endroit peut le faire basculer. »

RMC

NOTES

1 Le recrutement et le maintien de l'effectif dans les Forces canadiennes (données en date du 31 mars 2011) documentation, à http://www.forces.gc.ca/site/news-nouvelles/news-nouvelles-eng.asp?id=3792.

2 La démographie est l'étude quantitative des populations humaines et de leurs variations. Le Petit Robert en ligne à http://pr.bvdep.com/version-1/login_asp.

3 Marie Drolet, « Pourquoi l'écart salarial entre les hommes et les femmes a-t-il diminué? », Statistique Canada – Printemps 2011, L'emploi et le revenu en perspective, 2011, p. 3, à http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/20110001/pdf/11394-fra.pdf.

4 *Ibid.*

5 Éric Caron Malenfant, André Lebel et Laurent Martel, Statistique Canada, Faits saillants, « La diversité ethnoculturelle de la population canadienne », 2010 à http://www.statcan.gc.ca/pub/91-551-x/2010001/hl-fs-fra.htm.

6 Statistique Canada « Population selon la langue maternelle, Canada, 2001, 2006 et 2011 », 2011, à http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/ref/guides/98-314-x/tbl/tbla01-fra.cfm

7 Statistique Canada *Le Quotidien*, « Projections de la population selon l'identité autochtone au Canada 2006-2031 », 7 décembre 2011, à http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/111207/dq111207a-fra.htm.

8 Roland Hébert, Mike Crew, Sylvain Delisle, Sarah-Jane Ferguson et Kathryn McMullen, Statistique Canada : Portrait de la scolarité, Recensement de 2006 : « Population autochtone, Recensement de 2006 », 2008, à http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/as-sa/97-560/p16-fra.cfm

9 Défense nationale et les Forces canadiennes, « Qu'est-ce que la diversité? », site Internet à http://www.civ.forces.gc.ca/benefits-avantages/div-fra.asp, consultée le 13 mai 2013

10 MILPERSCOM (MPC)/Chief of Military Personnel (CMP) Employment Equity (EE) Plan – août 2011 à août 2014, annexe B, 16 août 2011, p. B-1/3.

11 *Loi sur l'équité en matière d'emploi* à http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/actsE-5.401/page-1.html#h-2, consultée le 13 mai 2013.

12 *Loi sur l'équité en matière d'emploi.*

13 MILPERSCOM (MPC)/Chief Military Personnel (CMP) Employment Equity (EE) Plan – août 2011 à août 2014, 16 août 2011, p. 2.

14 Le Petit Robert en ligne à http://pr.bvdep.com/version-1/login.asp?ip=no.

15 Major Eleanor Elizabeth Haevens, « Women in Peace and Security – What Difference Does Canada Make? », mémoire de maîtrise en études de la défense, Collège des Forces canadiennes, 2012, p. 72, à http://www.cfc.forces.gc.ca/papers/csc/csc38/mds/Haevens.pdf, consulté le 13 mai 2013.

16 Irina Goldenberg, Brenda Sharpe et Keith Neuman, « The Interest and Propensity of Designated Groups to Join the Canadian Forces », rapport technique, RT CARO RDDC 2007-04, 2007, p. v.

17 *Ibid.*, p. v.

18 Grazia Scoppio, Presentation to the Royal Canadian Mounted Police Leader Development Program on « Leadership and Diversity », 26 avril 2013, diapositive 6.

19 Société Ipsos Reid, Le recrutement des minorités visibles et les Forces canadiennes : La population canadienne d'origine chinoise – Rapport sommaire, 2011, p. 7.

20 *Ibid.*, p. 54

21 Société Ipsos Reid, Le recrutement des membres de minorités visibles et les Forces canadiennes : La population canadienne d'origine asiatique et arabe – Rapport sommaire, 2012, p. 12.

22 *Ibid.*, p. 10.

23 *Ibid.*, p. 14-15.

24 Phyllis P. Browne, « Minorités visibles et recrutement des Forces canadiennes : objectifs et difficultés », NT DGRAPM 2011-021; Recherche et développement pour la défense Canada; septembre 2011.

25 Felix Fonseca, « Attracting and Recruiting Aboriginal Peoples », MT DGRAPM 2012-004, mars 2012, p. 14.

26 Malcolm Gladwell, *Le point de bascule : comment faire une différence avec de très petites choses*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2006, p. 23.

27 Browne, p. 19 et Fonseca, p. 17.

28 Browne, p. 34.

29 Équipe de l'attribution et du maintien en poste – Production du personnel (recherche), directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), ministère de la Défense nationale, *Rapport annuel sur l'attrition de la Force régulière 2009/2010.*

30 *Rapport annuel sur l'attrition de la Force régulière 2009/2010.*

31 Beth N. Carvin, « The Great Mentor Match: Xerox's Women's Alliance cracks the code on successful mentor programs », (American Society for Training & Development, *T+D Magazine*), janvier 2009, p. 50, à http://www.mentorscout.com/about/Mentor-Scout-Xerox-case-study-Jan2009.pdf.

32 Lieutenant-colonel Telah Morrison, « Striking the Balance to Become an Employer of Choice: Solutions for a Better Work-Life Balance in the CF », mémoire de maîtrise en études de la défense au Collège des Forces canadiennes, 2011, p. 38, à http://www.cfc.forces.gc.ca/papers/csc/csc37/mds/Morrison.pdf#pagemode=thumbs.

33 Catalyst. *Flex Works*, 2013, à http://www.catalyst.org/knowledge/great-debate-flexibility-vs-face-time-busting-myths-behind-flexible-work-arrangements.

34 Browne, p. 24.

35 Fonseca, p. 17.

CLAUSEWITZ ET LA FLEUR BLEUE DU ROMANTISME : COMPRENDRE *DE LA GUERRE*

Bill Bentley

La recherche de la fleur bleue du romantisme est une tentative pour absorber l'infini en moi-même, m'y identifier te m'y fondre. (TCO)

– Novalis, de son vrai nom Frederick von Hardenberg
(Philosophe et poète romantique)

Introduction

Les guerres entre les peuples, les guerres hybrides, les guerres sans restriction, la contre-insurrection (COIN), les opérations de stabilisation, les guerres culturelles, les nouvelles guerres opposées aux anciennes guerres, et les guerres de la terreur, voilà des exemples des concepts de la guerre et des conflits qui ont émergé dans le sillage de la guerre froide. Malgré toute l'envergure que prend l'environnement de sécurité contemporain, le type de guerre qui demeure, du point de vue historique, la principale forme de conflit est la guerre de grande intensité entre États. L'œuvre d'un homme, publiée il y a 181 ans, peut s'avérer très utile pour comprendre à la fois la nature et le caractère de tous les types de guerres et de conflits du XXIe siècle, et ce, peu importe la façon dont ces types de guerres sont décrits et expliqués, quoiqu'imparfaitement, dans la littérature pertinente d'aujourd'hui, dans les collèges militaires et sur d'autres tribunes d'élaboration de politiques. À cet égard, une compréhension claire du lien qui existe entre la pensée de Carl von Clausewitz et le romantisme allemand pourrait nous aider à mieux saisir la façon dont ce penseur militaire prussien a édifié sa propre théorie de la guerre et en interpréter le sens.

Comme l'influence de Clausewitz s'est fait sentir pendant tout le XXe siècle et même au début du XXIe siècle, il existe de nombreux témoignages pour illustrer en quoi les efforts que le général Carl von Clausewitz a déployés tout au long de sa vie pour élaborer une théorie de la guerre et des conflits qui serait, non pas un précepte, mais une compréhension approfondie du phénomène lui-même, ont été percutants et précieux. Quatre exemples suffiront ici à en faire la démonstration. Fasciné par la logique de *De la guerre*,

Lowell Thomas avec Laurence d'Arabie (à gauche) au quartier général de ce dernier, près d'Acava en Arabie, à l'automne 1917.

Ancien officier d'infanterie, le lieutenant-colonel (à la retraite) Bill Bentley, MSM, CD, Ph.D., *occupe actuellement le poste d'officier supérieur d'état-major – Leadership à l'Académie canadienne de la défense, à Kingston, Ontario.*

Carl von Clausewitz. Lithographie d'après une peinture de Wilhelm Wach

T. E. Lawrence (d'Arabie) considérait Clausewitz comme le maître intellectuel de tous les auteurs qui ont écrit sur la guerre[1]. Plus récemment, H. T. Hayden, rédacteur en chef de *Warfighting: Maneuvre Warfare in the US Marine Corps*, déclarait que *De la guerre* de Clausewitz mettait un point final à l'étude de la nature et de la théorie de la guerre[2]. Pour W. B. Gallie, philosophe britannique et major d'infanterie au cours de la Deuxième Guerre mondiale, c'est pendant les années 1818 à 1832 qu'a été rédigé puis publié le *premier*, et jusqu'à ce jour, le *seul* ouvrage (*De la guerre*) d'une telle richesse intellectuelle au sujet de la guerre[3]. Enfin, d'après l'un des plus grands théoriciens de la stratégie et auteur encore publié aujourd'hui, « Aussi longtemps que l'humanité se lancera dans la guerre, Clausewitz devra être la règle[4] ».

Discussion

L'objet de tant d'éloges, Carl von Clausewitz, est né à Burg, en Prusse, en 1780. À l'âge de douze ans, il s'enrôle dans l'armée prussienne. Entre 1792 et 1815, il combat les forces révolutionnaires françaises ainsi que les armées napoléoniennes au cours des batailles de Valmy, Iéna, Borodino, Leipzig et Waterloo. En 1818, il est nommé directeur de l'Académie prussienne de la guerre, à Berlin, et pendant les douze années qui suivent, il écrit sur la guerre et se consacre plus particulièrement à l'élaboration de sa théorie de la guerre savamment exposée dans son chef-d'œuvre *De la guerre*. En 1830, il rejoint son ami de longue date et mentor, le général von Gneisenau, pour la campagne de Pologne, où il meurt du choléra une année plus tard. Le manuscrit non terminé de *De la guerre* a été publié par sa femme, Marie, en 1832. .

De la guerre a été traduit en français en 1849 et une première fois en anglais en 1874. L'œuvre a ensuite été traduite en plusieurs langues, dont le russe, le japonais et le chinois. Malgré son accessibilité croissante, ce traité n'a joui que d'un modeste lectorat pendant les 40 ans qui ont suivi sa parution en 1832. Les théoriciens et praticiens de cette époque comme Willison en Prusse, Camon en France, Henderson en Angleterre, et Halleck et Mahan aux États-Unis, étaient plutôt interpelés par les travaux d'Antoine Jomini, contemporain de Clausewitz, et plus particulièrement par son *Précis de l'art de la guerre*. La théorie de Jomini, qui s'inspirait principalement de l'empirisme et du positivisme, cherchait des règles simples et même des lois de la guerre et de la stratégie, qui, selon Jomini, pourraient s'appliquer de façon universelle sans tenir compte du contexte historique ou géopolitique. Comme nous l'expliquerons ici, Clausewitz s'opposait vivement à cette approche. Puis soudainement, après les guerres d'unification de l'Allemagne contre le Danemark et l'Autriche et plus particulièrement contre la France, en 1870 et 1871, l'œuvre de Clausewitz connût un grand succès tardif, et l'ascendant de Clausewitz éclipsa largement celui de Jomini. L'engouement s'explique du fait que l'architecte militaire de ces victoires retentissantes, le général Helmut von Moltke, citait fréquemment *De la guerre* de Clausewitz comme l'une des principales influences intellectuelles et théoriques à avoir façonné sa pensée stratégique et son exécution des campagnes connexes.

Quoi qu'il en soit, *De la guerre* demeurait notoirement difficile à interpréter et à maîtriser. Il a souvent été mal cité et on y a souvent fait référence sans l'avoir lu attentivement ou sans l'avoir lu du tout. Encore aujourd'hui, seuls quelques universitaires sérieux et déterminés en viennent à bout.

La difficulté tient surtout à l'incapacité d'ancrer solidement la pensée de Clausewitz dans un contexte intellectuel pertinent. Comme l'a récemment déclaré John Lynn, il faut lire *De la guerre* non comme une œuvre qui exprime une vérité éternelle au sujet de la guerre, mais dans le contexte intellectuel où cette œuvre a pris naissance. *De la guerre* relève du romantisme et, tout comme le mouvement culturel et intellectuel plus large du romantisme, il ne peut être dissocié du paradigme intellectuel qu'il remet en question : le rationalisme aride

Generalfeldmarschall Helmuth Graf von Moltke

Johann Wolfgang Goethe. Tableau d'Heinrich Kolbe

Georg Friedrich Wilhelm Hegel. Portrait de Jakob Schlesinger

des Lumières[5]. Il ne fait aucun doute que le mouvement des Lumières est lui-même très complexe et qu'il ne devrait pas être réduit à de banales généralisations. Pris dans son ensemble, le mouvement des Lumières (vers 1687-1789) cherchait à établir les fondements intellectuels d'un système politique sans sanction divine, d'une religion sans mystère et d'une moralité sans dogme. Selon les penseurs des Lumières, tel était l'édifice que l'homme devait désormais ériger.

La science se devait de devenir autre chose qu'une distraction intellectuelle; elle devait devenir une puissance capable d'exploiter les forces de la nature et de les mettre au service de l'humanité. La science était la clé du bonheur. Une fois le monde matériel soumis au pouvoir de l'homme, celui-ci pourrait l'organiser à son propre avantage et pour le bonheur des générations futures. Tels sont les « commentaires » qui caractérisent le XVIII[e] siècle[6]. Mais pour certains romantiques comme Coleridge, Chateaubriand, Herder, Heine et même Schelling et Hegel, le mouvement des Lumières était un mouvement froid, intemporel, monotone et aussi calculateur que les bourgeois qui étaient censés en être les adeptes[7]. Selon eux, les Lumières consacraient le mécanisme comme modèle pour expliquer tous les phénomènes de la matière, de la vie et de l'esprit. Les causes théologiques, comme le thomisme prôné par l'église catholique, ont été transformées, selon les termes de Bacon, en « vierges stériles ». Tout le travail supposément accompli pourrait être réduit à des causes mécaniques efficientes[8].

Les romantiques, les scientifiques, les philosophes, les historiens, tout comme les artistes, réagissaient alors contre ce qu'ils considéraient le rationalisme aride qui prévalait, en Europe, durant la période des Lumières. Par conséquent, le romantisme, en tant que mouvement intellectuel, pourrait être considéré comme une tendance internationale qui a balayé l'Europe et la Russie à la fin du XVIII[e] siècle et au début du XIX[e] siècle en réaction au néo-classicisme, au mécanisme et au rationalisme enchâssés dans la pensée des Lumières. Plus qu'un simple retour à la nature ou au royaume de l'imagination et du sentiment, c'est une nature de synthèse qui a transformé tout le caractère de la pensée, de la sensibilité et de l'art. Les scientifiques et philosophes romantiques, et plus particulièrement les Allemands comme Georg Hegel, Wolfgang Goethe, Friedrich et Auguste Schlegal ainsi que l'historien de renom Leopold von Ranke, étaient déterminés à considérer la nature et la société de façon holistique, à voir des « ensembles » et des relations plutôt que des événements et des phénomènes isolés. En d'autres termes, ils rejetaient l'approche analytique, réductionniste et linéaire qui consistait à décomposer les choses afin de les étudier et qui était si caractéristique de la méthodologie adoptée par la philosophie des Lumières.

Un des principaux historiens intellectuels du XX[e] siècle, Isaiah Berlin, a affirmé ceci du mouvement romantique :

Le romantisme tient son importance du fait qu'il est le plus vaste mouvement récent à transformer les vies et la pensée du monde occidental. Pour moi, c'est le plus grand changement survenu dans la conscience de l'Occident, et tous les changements survenus au cours des XIX[e] et XX[e] siècles me semblent, en comparaison, moins importants et à tout le moins en être profondément inspirés[9].

Comme Clausewitz a vécu de 1780 à 1831, il a connu l'apogée du mouvement romantique, surtout en Allemagne, où le mouvement était ouvertement philosophique et universel. Clausewitz n'était certes pas un philosophe professionnel. Il affichait cependant un goût particulier pour la philosophie, il lisait avec avidité et ses champs d'intérêt dépassaient largement le domaine de l'histoire militaire. Également intéressé par la science, il lisait des traités mathématiques et assistait à des exposés au moment même où la science se tournait vers l'étude sérieuse de la biologie et sur les progrès réalisés dans le domaine des théories de la statistique et des probabilités. Son œuvre majeure, *De la guerre*, cherchait néanmoins à fournir une compréhension éclairée de la guerre, tout comme le faisaient nombre de ses contemporains de France, d'Angleterre et d'Allemagne. Selon Clausewitz cependant,

Napoléon Bonaparte durant la bataille d'Iéna, le 14 octobre 1806. Tableau d'Horace Vernet

pour aborder un phénomène aussi dynamique et complexe que la guerre, il faut absolument reconnaître les limites inhérentes du raisonnement analytique tout comme les thermodynamiciens en sont venus à troquer leurs prétentions mécaniques de prévisibilité complète pour une compréhension plus stochastique du monde naturel[10]. En fait, Clausewitz a été fortement influencé par les plus grands scientifiques et philosophes romantiques d'Allemagne de l'époque, des hommes comme Fichte, Schelling, Goethe et Hegel.

Après la bataille d'Iéna au mois d'octobre 1806, Clausewitz a été fait prisonnier. Pendant son assignation à résidence en France, il a rencontré Auguste Schlegal, l'un des « phares » du romantisme européen, avec qui il s'est lié d'amitié. Ensuite, entre la période marquant son retour à Berlin, en 1808, et son enrôlement dans le service russe en 1812, Clausewitz a pris part à la riche vie intellectuelle de la ville. Grâce aux relations de sa femme, Marie, Clausewitz a fait la rencontre d'Achim von Arnim, important folkloriste, dramaturge et poète romantique ainsi que de Wilhelm Humboldt, philosophe et réformateur de l'éducation. Ces deux penseurs ont pressé Clausewitz de se joindre au Symposium germano-chrétien, un groupe de discussion qui se réunissait toutes les deux semaines et dont la liste des participants constitue un véritable bottin mondain des romantiques berlinois, dont notamment Fichte, Schliermacher, von Kleist, Muller, Brentano et le frère d'Auguste Schlegal, Frederick Schlegal. Plus tard, soit en 1818, lorsque Clausewitz est retourné à Berlin pour prendre la direction de l'Académie militaire, il a fréquenté d'autres philosophes et figures culturelles et s'est lié d'amitié avec Georg Hegel, en plus de retrouver Von Arnim, et la femme de celui-ci, Bettina, auteure prolifique et rédactrice en chef de renom[11].

L'influence que le mouvement du romantisme a exercée sur Clausewitz est manifeste dans tout son traité, tel que l'illustreront les quatre principaux exemples présentés ci-après. Nous allons d'abord parler des répercussions provoquées par l'adhésion du mouvement romantique à la philosophie idéaliste plutôt qu'au matérialisme qui sous-tend la philosophie du XVIIIe siècle, et donc le rationalisme et l'empirisme sous-jacents. Nous allons ensuite traiter du rôle de la politique dans la vie sociale de l'humanité. Puis, nous allons aborder le rôle de l'histoire dans le façonnement de la pensée romantique. Et finalement, nous allons discuter du raisonnement dialectique utilisé dans presque toute l'argumentation romantique.

Selon l'idéalisme romantique, le particulier est le premier dans l'ordre de l'existence, car pour savoir si une chose existe, nous devons avoir une certaine connaissance de cette chose particulière ou déterminée. Cela s'explique par le fait que si l'universel existe, il n'existe que dans les choses particulières. Par contre, l'universel est le premier dans l'ordre de l'explication, car pour savoir ce qu'est une chose, nous devons être capables de préciser quelques-unes de ses propriétés, certaines caractéristiques qu'elle partage en commun avec les autres choses[12]. Hegel, par exemple, croyait que les universaux, en tant que tels, n'existaient pas dans le monde temporel, mais seulement « en re » (dans leur manifestation) dans les choses particulières. Il croyait que les universaux n'existaient que dans les choses, même s'il était impossible d'en réduire la signification aux seules choses[13]. De même, Goethe prétendait que dans le domaine de la botanique, les formes extérieures pouvaient changer d'innombrables façons, mais l'idée d'un principe formatif ou *Urpflanze* demeure la même. L'archétype de la plante n'existe nulle part dans la nature et ne peut, non plus, être appréhendé de façon temporelle[14].

Pour Hegel, l'universel absolu est l'esprit absolu et il se compose de la religion, de l'art et de la philosophie. C'est dans ces sphères transcendent le particulier, mais se réalisent temporellement de façon ultime dans l'état moderne[15]. Clausewitz met de l'avant un concept étrangement similaire lorsqu'il parle de la guerre et ce concept reflète l'État en termes de population, d'armée et de gouvernement. Il décrit le caractère universel de la guerre est décrit de la façon suivante :

Die Tafelrunder de Josef Schneider (Carl von Clausewitz assis à l'extrême gauche)

« Ainsi soumise comme un véritable caméléon aux influences des objets extérieurs, la guerre ne se borne cependant pas uniquement à changer de nature dans chaque cas particulier, mais, par les tendances qui lui sont propres et les phénomènes qu'elle produit, elle en arrive en outre à former une trinité surprenante. Instinct naturel aveugle, si l'on ne considère que la violence originelle de son élément et les sentiments de haine et d'hostilité qui l'animent, le jeu des probabilités et du hasard en fait une libre activité de l'âme, et la politique, en la dirigeant, la transforme en instrument qu'elle se subordonne, et par là en un acte de raison. »

Toujours selon Clausewitz :

« Par le premier de ces trois caractères, la guerre se trouve plus particulièrement en rapport avec le peuple, par le second avec le général en chef et avec l'armée, par le troisième avec le gouvernement. Les passions qui s'enflamment pendant la guerre doivent au préalable exister dans la nation; le degré que le talent et les vertus guerrières atteindront dans le jeu des probabilités et du hasard dépend des qualités du général en chef et de l'armée; quant au but politique à atteindre, c'est au gouvernement seul à le déterminer. »

Enfin :

« Chacune de ces tendances exerce son autorité propre et peut être d'intensité variable, mais elles ont toutes trois de si profondes racines dans la nature même du sujet, qu'il faudrait aussitôt rejeter comme inapplicable à la vie réelle toute théorie qui négligerait d'en tenir compte ou prétendrait déterminer entre elles un rapport arbitraire. Pour rester pratique, la théorie doit donc se maintenir à l'état flottant entre ces trois tendances comme entre trois centres d'attraction[16]. »

Clausewitz a donc établi un concept universel et éternel de la guerre. Tout au long de l'histoire, cette universalité s'est manifestée dans un nombre incalculable de guerres *particulières*. C'est pourquoi la *nature* de la guerre ne change pas, mais le *caractère spécifique* de toute guerre particulière donnée variera énormément. Cela signifie que même si la forme extérieure et les dimensions matérielles de la guerre changent continuellement, l'essence de la guerre demeure inchangée.

Clausewitz se tourne ensuite vers les guerres telles quelles et conclut qu'il en existe deux types :

« Cette double nature de la guerre l'oriente selon les deux objectifs suivants : d'une part, terrasser l'adversaire en l'anéantissant politiquement ou en le réduisant seulement à l'impuissance, pour le contraindre à conclure la paix à n'importe quelles conditions; d'autre part, se contenter de quelques conquêtes à la périphérie de son propre territoire, que ce soit dans le but de les conserver, ou pour s'en servir comme monnaie d'échange en négociant ultérieurement la paix[17]. »

Par conséquent, la guerre absolue, telle qu'on la voit dans *De la guerre*, est un idéal, une abstraction qui gouverne la réalité comme toutes les idées du mouvement idéaliste.

En ce qui concerne les politiques, la politique et la raison, la plupart des théoriciens et praticiens de la guerre du XVIIIe siècle ont rapidement reconnu qu'il devait y avoir un objectif politique pour justifier la guerre. Ici, ils font référence à un lien qui a probablement été établi à l'époque d'Aristote lorsque ce dernier a déclaré que le seul mérite de la guerre est de mener à un résultat politique[18]. Cependant, ces théoriciens se sont donné beaucoup de mal pour

Leopold von Ranke. Tableau de Jebens d'après Schrader

séparer les politiques et la politique de la stratégie militaire et de la conduite de la guerre à partir du moment où les hostilités sont commencées. Clausewitz a balayé leur distinction du revers de la main. Une fois de plus, le lien entre la pensée romantique et la philosophie est clair. Les romantiques ont été, en fait, les premiers penseurs de l'ère moderne à réaffirmer l'importance du politique afin de redonner à la politique le titre de « première science » que lui avait donné Aristote. Dans le même esprit qu'Aristote, Frederick Schlegal aurait écrit que le jugement politique est le plus grand des points de vue[29].

Cette croyance est à l'origine de la pensée la plus connue et certainement la plus citée de Clausewitz :

« Nous affirmons, au contraire, que la guerre n'est que la continuation du commerce politique par le recours à d'autres moyens. "Par le recours à d'autres moyens", disons nous, afin d'indiquer par là que, loin de cesser ou de se modifier par la guerre, le commerce politique, quels que soient d'ailleurs les moyens employés, persiste dans son essence même et détermine, d'un bout à l'autre des opération, les lignes générales suivant lesquelles les événements de la guerre se poursuivent et auxquelles ils se rattachent.[30] »

Selon Clausewitz, la conduite de la guerre possède sa propre grammaire, mais non sa propre logique, cette dernière étant fournie par la politique. Clausewitz va encore plus loin pour souligner ce point, s'adressant selon toute évidence à ces officiers militaires qui pourraient s'imaginer pouvoir éviter l'influence politique une fois la guerre en cours.

« Il va de soi que la politique n'entre pas profondément dans les détails de la guerre et qu'elle ne préside pas plus au choix de l'emplacement des petits postes qu'à la direction des patrouilles, mais elle exerce l'influence la plus décisive sur l'élaboration des plans de guerre et de campagne, et souvent même sur le dispositif des batailles.[31] »

Autrement dit, dans la guerre, il n'existe pas de « zone libre de politique ». C'est là une réalité dont les stratèges militaires/généraux/amiraux modernes devraient toujours tenir compte dans le cadre de leurs réflexions.

La façon dont Clausewitz comprenait l'histoire et l'intégrait à sa théorie de la guerre a également été profondément influencée par la philosophie romantique de l'histoire. Pendant la période des Lumières, l'utilité de l'histoire était vue de deux façons étroitement liées. Premièrement, l'histoire servait à montrer comment, depuis l'Antiquité, tout a progressivement évolué pour atteindre le niveau de perfection atteint en Europe au XVIII[e] siècle. On pourrait ainsi dire que chaque période antérieure a suivi des étapes souvent imparfaites qui ont mené à un état final téléologique que furent les Lumières. Deuxièmement, l'histoire pouvait être utilisée pour découvrir les phénomènes réguliers et les lois historiques[32] à mettre en application et à suivre fidèlement.

Les romantiques ont contesté cette vision de l'histoire, et ce rejet a eu une profonde influence sur la philosophie et la pratique de la discipline de l'histoire, une influence qui se fait sentir jusqu'à nos jours. En effet, même si l'époque romantique n'a pas inventé l'histoire, comme certains érudits du romantisme semblent parfois le suggérer, elle a mené à l'émergence de l'historicisme[33]. L'historicisme est une philosophie de l'histoire selon laquelle tout ce qui existe des domaines social et politique, a une histoire. Toutes les lois, toutes les institutions, toutes les croyances et toutes les pratiques sont sujettes à changement, et chacune est le résultat d'un développement historique spécifique. Par conséquent, rien dans le monde social et politique n'est éternel. Dans ce cas, nous devrions étudier toutes les croyances, pratiques et institutions humaines dans leur contexte historique et montrer comment elles sont nées de la nécessité dictée par leurs conditions économiques, sociales, juridiques, culturelles et géographiques spécifiques. D'où le célèbre dicton de Leopold von Ranke selon lequel toute époque jouit d'une relation directe avec Dieu[34]. Étroitement associés à cette position, les historiens de cette école d'histoire considèrent la société comme un organisme, un tout indivisible où la politique, la religion, la moralité et le système juridique sont liés de façon inextricable.

En ce qui a trait à ce dernier point, Clausewitz donne le conseil que dans la guerre, plus que partout ailleurs, la partie et le tout doivent toujours être considérés ensemble. Comme il le déclare : « Mais à la guerre, comme partout, toutes les parties dont l'ensemble constitue un tout se tiennent en connexion intime les unes avec les autres, de sorte qu'il n'est pas de cause, si petite qu'elle soit, dont les effets ne se prolongent jusqu'à la fin de l'acte de guerre et n'en modifient quelque peu le dernier résultat, et pas de moyen, petit ou grand, dont l'action ne s'exerce jusqu'au but final[35] ». Ici, il est remarquable de noter que Clausewitz a anticipé l'une des principales conclusions de la théorie de la complexité moderne, c'est-à-dire le principe de non-proportionnalité.

Enfin, conformément à la philosophie de l'historicisme, et s'inspirant étroitement de von Ranke, Clausewitz conclut :

« Nous n'avons nullement cherché à indiquer les principes généraux qui ont présidé à la conduite de la guerre aux différentes époques, mais bien à montrer que, soumise à chaque époque à des conditions différentes, la guerre a pris chaque fois une forme et un caractère particuliers et que, par conséquent, à chaque époque correspond une théorie de guerre spécifique, quels que soient d'ailleurs les principes philosophiques sur lesquels on ait partout, tôt ou tard, cherché à la faire reposer. On ne peut donc juger les événements militaires d'une époque et apprécier la valeur de ses généraux qu'en

ayant chaque fois égard aux principaux rapports et au caractère de cette époque[26]. »

Bien entendu, Clausewitz ne parle pas ici du concept universel de la guerre, mais bien des guerres particulières qui ont fait l'histoire.

Quant au mode de pensée dialectique employé par Clausewitz tout au long de *De la guerre*, nous devons comprendre que le moteur principal de l'orientation romantique était de maintenir les opposés sous tension, non de les submerger en une unité imaginée, de faire l'expérience des conflits, des contradictions de l'expérience, et non de « penser les éliminer ». La pensée romantique était orientée vers la réalité, non vers une fuite métaphysique de la réalité[27]. Clausewitz a exprimé de la façon suivante sa propre interprétation de cette orientation :

« Lorsque deux idées forment des contrastes logiques, elles se pénètrent et l'étude de l'une fait à priori ressortir les principes de l'autre, de sorte que, bien qu'en raison de l'imperfection de notre esprit nous ne puissions les embrasser toutes deux du même coup d'œil ni retrouver, par le seul fait du contraste, la totalité de l'une dans la totalité de l'autre, l'étude de la première répand du moins déjà assez de lumière sur la seconde pour nous permettre d'en saisir de nombreuses parties[28]. »

Nous savons, depuis le début, que, pour Clausewitz, il y avait deux types de guerres particulières et celui-ci a tiré de nombreuses conclusions d'une analyse dialectique de cette situation. La déduction logique de cette dualité a amené Clausewitz à établir, par conséquent, deux types de stratégie, la stratégie de l'annihilation et la stratégie bipolaire.

« Dans la forme absolue où tout est motivé et où toutes les actions se pénètrent et se poursuivent sans entractes, si je puis dire, inessentiels, la multiplicité des actions réciproques entre les deux adversaires, l'enchaînement et la succession des combats, le point culminant que la victoire ne peut dépasser et au-delà duquel commence le domaine des pertes et des défaites, toutes les particularités, en un mot, qui constituent le caractère de cette forme de la guerre font qu'on n'y peut considérer qu'un résultat, le résultat final. Jusque-là rien n'est décidé, rien n'est gagné, rien n'est perdu. C'est ici qu'il faut répéter sans cesse : la fin couronne l'œuvre. Ainsi conçue, la guerre est un tout dont les membres — les résultats partiels — n'ont isolément aucune valeur et n'en prennent que par rapport au tout lui-même.

[…] En opposition à cette idée de la connexion des résultats à la guerre que l'on peut considérer comme extrême, il en est une autre, extrême également, d'après laquelle la guerre se constitue de résultats isolés dont chacun a sa valeur individuelle et n'exerce aucune influence sur les résultats qui le précèdent ou qui le suivent. Comme dans le jeu en partie liée, il ne s'agit donc plus ici que du nombre des résultats obtenus dont chacun est porté à l'actif du gagnant sur la marque de jeu[29]. »

À l'ère moderne, ce paradigme de la stratégie militaire a une incidence importante. Le XX^e^ siècle a vu deux guerres mondiales fondées sur la stratégie de l'annihilation et il est concevable qu'une telle stratégie soit de nouveau employée dans le futur. Cependant, pendant toute la première partie du XXI^e^ siècle, la stratégie appropriée a plutôt été une stratégie bipolaire, c'est-à-dire un équilibre prudent entre la nécessité de pencher vers le pôle du combat et la variété d'actions qui y sont associées et le pôle de non-combat, et ses actions économiques, diplomatiques, en matière d'information et ainsi de suite.

Une fois le concept de la stratégie réglé, Clausewitz examine ensuite la relation qui existe entre un duopole connexe, c'est-à-dire

Source : AKG-2-G75-P1-1999-1 (©akg-images/Ehrt)

Prussian Roulette. (Carl von Clausewitz en haut à droite.) Dessin de Rainer Ehrt

Source : Corbis 42-26169030 (©Corbis)

Napoléon au pont d'Arcole. Tableau d'Antoine-Jean Gros

entre la stratégie et la tactique. « Nous divisons donc l'art militaire proprement dit en *tactique* et en *stratégie*, et nous répétons que *la première enseigne à employer les forces dans le combat, et la seconde à employer les combats favorablement à la guerre*[30] ». Pendant cet examen, Clausewitz conclut qu'*engagement* signifie *combattre*. Le but du combat est la destruction ou la défaite de l'ennemi. Dans un engagement individuel, l'ennemi n'est que la force de combat opposée. À l'opposé, en stratégie, il n'y a pas de victoire. D'une part, le succès stratégique est la préparation favorable de la victoire tactique; plus ce succès stratégique est grand, moins la victoire au cours de l'engagement sera douteuse. D'autre part, le succès stratégique consiste à savoir se servir de la victoire acquise. Par conséquent, pour la stratégie, la victoire, c'est-à-dire le succès tactique, n'est à l'origine qu'un moyen, et les facteurs qui devraient conduire directement à la paix sont son objectif final[31].

Le théoricien stratégique Colin Gray saisit l'essence même de la conception de la stratégie de Clausewitz qui s'applique à l'ère moderne :

La stratégie est un comportement virtuel et n'a aucune forme matérielle. La stratégie est une abstraction, bien qu'il soit immensément plus difficile de l'illustrer visuellement que d'illustrer d'autres formes d'abstraction vitale, comme l'amour ou la peur. Comme la difficulté de la stratégie ne se manifeste que dans les sous-systèmes de la guerre et des conflits, peu de gens peuvent briller dans ce rôle. Leur nombre peut être accru par l'éducation, mais pas par l'entraînement et encore moins par l'expérience de commandement et de planification aux niveaux opérationnel et tactique de la conduite de la guerre[32].

De façon imagée, on peut dire que la stratégie est le pont mental et intellectuel qui relie la politique et la grammaire de la guerre – l'art opérationnel et la tactique.

Source : Gracieuseté du National War College des États-Unis

Buste en bronze de Carl von Clausewitz

L'autre dualité ou antithèse logique est celle qui existe entre l'attaque et la défense. Pour Clausewitz, la défense est la forme la plus puissante de la guerre et son but est négatif tandis que l'attaque est la forme la plus faible de la guerre, mais son but est positif. « La défensive étant la plus forte des deux formes de la guerre, il faut logiquement l'adopter tout d'abord lorsqu'on est le plus faible; mais, en raison de ce qu'elle ne peut conduire qu'à un résultat négatif, il convient logiquement aussi de l'abandonner dès que l'on devient assez fort pour viser un but positif[33] ». De cette dialectique, Clausewitz en déduit alors l'un de ses principaux concepts, celui du point culminant.

« Il est des attaques stratégiques qui mènent directement à la paix, mais ce n'est que le petit nombre, et la plupart ne conduisent qu'au point extrême où les forces suffisent encore pour se maintenir sur la défensive en attendant la paix. Au-delà de ce point commence le revirement, le choc en retour, dont la violence est en général de beaucoup supérieure à celle du choc lui-même. Voilà ce que nous nommons le point culminant de l'offensive[34]. »

À l'ère moderne, le concept du point culminant demeure un facteur essentiel de la planification de toute campagne au niveau opérationnel.

Le dernier rapport dialectique qui sera traité dans le présent article est celui entre le moral (ou le psychologique) et le physique. À son habitude, Clausewitz soutient que les autres théoriciens et praticiens, quoique conscients du rôle que jouent les éléments du moral à la guerre, ont cherché, dans leurs travaux, à submerger cette question de règles plus scientifiques qui réduiraient l'incidence négative potentielle du facteur psychologique. Rien de tout cela pour Clausewitz!

« La plupart des objets que nous allons examiner dans ce livre présentent ce double caractère, et se composent de causes et d'effets dont les uns sont d'ordre physique et les autres d'ordre moral. On pourrait dire que les premiers ne sont que la hampe de bois de la lance, tandis que les seconds constituent la lame acérée, le fin métal, l'arme véritable[35]. »

Ici, la métaphore de Clausewitz saisit de façon exquise un axiome plus prosaïque – le rapport du moral au physique est de trois pour un.

Pour établir un lien explicite entre ce rapport et son mode de pensée dialectique, Clausewitz ajoute :

« Ils [les autres théoriciens] recherchent des grandeurs déterminées, tandis que tout est indéterminé à la guerre, et que le calcul n'y peut porter que sur des grandeurs variables. Ils ne concentrent leur attention que sur des grandeurs matérielles, tandis que l'acte de guerre est incessamment soumis à des forces morales et produit incessamment des effets moraux. Ils n'ont en vue, enfin, qu'une activité unique, tandis que la guerre est l'effet réciproque constant de deux activités opposées[36] ».

Comme les conflits du XXIe siècle l'ont amplement démontré, l'idée que se faisait Clausewitz des facteurs moraux/psychologiques doit maintenant inclure ce qui est pour nous la dimension culturelle de la guerre et des conflits.

Nul doute que l'influence romantique observée dans *De la guerre* s'étend bien au-delà des quatre exemples donnés dans ce court article. *De la guerre* est imprégné de l'idée que chaque guerre est un phénomène complexe et non linéaire. Clausewitz saisit, sans l'ombre d'un doute, que la recherche de solutions exactes et analytiques ne cadre pas avec la réalité des problèmes que soulèvent la guerre et les conflits. C'est la quintessence même de l'idée que se font les romantiques de la société en tant qu'un tout. Le thème de la guerre comme activité *organique*, et non *mécanique*, est également une idée centrale du romantisme. Enfin, l'utilisation des métaphores, une tendance très caractéristique des écrits romantiques, aide à situer solidement Clausewitz dans le camp du romantisme.

Conclusion

De toute évidence, Carl von Clausewitz a éminemment marqué la pensée politique et militaire dans le monde entier. Dans le domaine militaire, Lénine, Mao Zedong, Gorbachev et Kissinger ont été de fervents disciples de Clausewitz. Du côté politique, mentionnons von Moltke, Alexander Svechin, J. F. C. Fuller, Eisenhower et Colin Powell. De plus, de nombreux autres praticiens, théoriciens et érudits moins connus ont considérablement modelé leur pensée et leur point de vue théorique sur *De la guerre*. Bien peu d'entre eux étaient profondément inspirés du romantisme européen. Les enseignements de Clausewitz livrent donc clairement de grandes leçons, sans égard à leur contexte romantique. Par ailleurs, la seule démarche fructueuse pour bien approfondir la ligne de pensée de Clausewitz et interpréter ses propos avec justesse, bref pour assimiler la portée philosophique de l'œuvre du grand maître, consiste à situer Clausewitz dans le contexte intellectuel approprié.

L'effort intellectuel qu'exige une telle démarche a comme effet secondaire inestimable une conscientisation accrue au lien indissociable, mais souvent incompris, entre, d'une part, l'ensemble de la théorie et des applications pratiques en la matière et, d'autre part, l'esprit culturel et intellectuel de l'époque. Par conséquent, on *peut* et on *doit* poser les questions suivantes : qu'est-ce qui aide à façonner la théorie militaire d'aujourd'hui? Quelle a été l'incidence de la théorie de la relativité, de la mécanique quantique, de la théorie de la complexité, de la théorie des technologies de l'information, des progrès réalisés dans le domaine des sciences cognitives ou du positivisme maintenant presque disparu du courant principal des sciences sociales et de l'ascendance de la sociologie interprétative et du constructivisme sur la théorie militaire de ce qu'on a appelé l'ère postmoderne? Par exemple, la récente Révolution dans les affaires militaires (RAM) extrémisée ne satisferait pas aux critères du principe d'incertitude de Heisenberg, ni de la théorie de la complexité. De même, le concept des opérations basées sur les effets (OBE) a cédé le pas au concept de « guerre entre les peuples », issu de l'évolution des sciences sociales.

L'interdépendance de l'histoire militaire et de l'étude de la théorie militaire est sous-estimée. Tout effort déployé en vue de la consolider pourrait se traduire par d'importantes avancées.

RMC

NOTES

1 T. E. Lawrence, *Les sept piliers de la sagesse*, traduit de l'anglais par Éric Chédaille, Paris, Éditions Phébus, p. 253.
2 H. T. Hayden, *Warfighting: Maneuvre Warfare in the US Marine Corps*, New York: Doubleday, 1994, p. 66.
3 W. B. Gallie, *Understanding War*, NewYork: Routledge, 1991, p. 39.
4 Colin Gray, *La guerre au XXIe siècle : un nouveau siècle de feu et de sang*, Paris, Économica, 2007, p. 363.
5 Cité dans Robert Citino, *The German Way of War*, Kansas: Kansas University Press, 2005, p. 108.
6 Paul Hazard, *La crise de la conscience européenne, 1680-1715*, New York: nyrb, 1961, p. xv.
7 Anthony Pagden, *The Enlightenment*, New York: Random House, 2013, p. 387.
8 Robert Richards, *The Romantic Conception of Life*, Chicago: University of Chicago Press, 2002, p. 200.
9 Isaiah Berlin, *The Roots of Romanticism*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1991, p. 1.
10 Antoine Bousquet, *The Scientific Way of Warfare: Order and Chaos on the Battlefields of Modernity*, New York: Columbia University Press, 2009, p. 85.
11 John Lynn, *De la guerre : une histoire du combat des origines à nos jours*, Paris, Tallandier, 2006, p. 286.
12 Frederick Beiser (rédacteur en chef), *The Cambridge Companion to Hegel*, Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1993, p. 88.
13 Frederick Beiser, *Hegel*, New York: Routledge, 2005, p. 61.
14 David Seaman (rédacteur en chef) *Goethe's Way of Science*, NewYork: SUNY Press, 1998, p. 75.
15 Shlome Avineri, *Hegel's Theory of the State*, Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1972, p. 101.
16 Carl von Clausewitz, *De la guerre, traduit de l'allemand par le lieutenant-colonel De Vatry*, Paris, Éditions Ivrea, 2000, p. 47-48.
17 *Ibid.*, p. 17.
18 Christopher Coker, *Barbarous Philosophers*, New York: Columbia University Press, 2010, p. 111.
19 Frederick Beiser, *The Romantic Imperative*, New York: Harvard University Press, 2003, p. 35.
20 Clausewitz, p. 874.
21 *Ibid.*, p. 876.
22 Pour un compte rendu plus complet de l'historiographie du XVIIIe siècle, voir Daniel Woolf, *A Global History of History*, Cambridge, MA: Cambridge University Press, 201), p. 281-345.
23 Peter Thorslev, « German Romantic Idealism » dans Frederick Beiser (rédacteur en chef), *The Cambridge Companion to Hegel*, Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1993, p. 88.
24 Tim Blanning, *The Romantic Revolution*, New York: Modern Library, 2011, p. 125.
25 Clausewitz, p. 151.
26 *Ibid.*, p. 858.
27 Morse Peckham, *Beyond the Tragic Vision*, New York: George Braziller, 1962, p. 179.
28 Clausewitz, p. 523.
29 *Ibid.*, p. 582.
30 *Ibid.*, p.128.
31 *Ibid.*, p. 143.
32 Colin Gray, *Fighting Talk: Forty Maxims on War, Peace and Strategy*, Westport, CT: Praeger, 2007, p. 58.
33 Clausewitz, p. 261.
34 *Ibid.*, p. 528.
35 *Ibid.*, p. 184.
36 *Ibid.*, p. 136.

Source : Photo du MDN prise par Steven McQuaid, de la Section de photographie de la BFC Kingston

Édifice Mackenzie, Collège militaire royal du Canada (CMRC)

ENSEIGNER L'EXCELLENCE : UNE OCCASION NÉGLIGÉE PAR LES LEADERS DU MDN

Adam Chapnick

L'histoire militaire canadienne, en particulier l'histoire populaire, est presque inévitablement axée sur la façon dont les Forces armées canadiennes (FAC), le pays dans son ensemble ou les dirigeants politiques canadiens ont fait une différence au niveau international. Qu'il s'agisse du commandement de la force multinationale en Lybie exercé récemment par le lieutenant-général Charles Bouchard, des millions de Canadiens qui ont participé à la Deuxième Guerre mondiale ou de la volonté du premier ministre Robert Borden d'égaler les Britanniques et les Français durant les derniers stades de la Grande Guerre, le discours national ne semble pas s'éloigner de l'idée d'un pays qui « joue dans la cour des grands » dans les affaires internationales.

Et pour cause. Un pays de seulement 35 millions d'habitants doté d'une force militaire composée d'à peine 100 000 membres et disposant d'un budget de défense de 20 milliards de dollars ne peut pas s'attendre à être considéré comme une grande puissance en raison de sa taille et de ses effectifs. De plus, les Canadiens ont généralement réussi à susciter des changements au niveau des affaires militaires globales en établissant la valeur ajoutée qu'ils pourraient apporter à un conflit et en excellant dans les domaines qui permettent à des états plus petits de faire une différence.

Afin de conserver la crédibilité internationale du Canada aux yeux de ses alliés militaires en cette période de compressions budgétaires importantes du gouvernement, il incombe au ministère de la Défense nationale (MDN) de cerner de nouveaux domaines rentables dans lesquels le Canada, et plus particulièrement les FAC, pourraient se démarquer. Ici, la taille n'a aucune importance; cependant, les ressources que peut apporter le Canada – capacité intellectuelle, professionnalisme, compétences en matière de communication – sont essentielles au succès de la mission.

L'un de ces domaines, longtemps négligé par les FAC et leurs supérieurs, consiste à enseigner l'excellence dans le contexte militaire professionnel. Les FAC ont le mérite d'investir beaucoup plus au niveau du perfectionnement professionnel de leurs membres que tout autre ministère fédéral canadien. De plus, les collèges militaires étrangers de plus petite taille font souvent appel aux FAC pour les aider à élaborer et à modifier leurs programmes d'études et d'instruction.

Cependant, jamais les FAC n'ont semblé avoir pensé à faire de leurs programmes d'études militaires professionnelles – en particulier ceux du Collège militaire royal du Canada (CMRC) à Kingston et du Collège des Forces canadiennes (CFC) à Toronto – leur arme (universitaire) principale pour enseigner l'excellence. En d'autres termes, le système d'éducation militaire professionnelle des FAC suscite assurément l'admiration pour la qualité de ses programmes

Source : Photo du CMRS1 cmr rec 18

Des élèves-officiers pendant un cours

d'études, et peut-être pour la conception et l'organisation de ces programmes, mais je n'ai jamais entendu de représentant d'un autre collège militaire – ni d'un établissement civil – dire que le CMRC et le CFC possèdent les meilleurs professeurs du pays ou de l'Occident. Ce n'est pas que les membres de notre corps professoral – tant civil que militaire – soient nécessairement inefficaces. En fait, bon nombre d'entre eux sont de remarquables instructeurs. Il s'agit plutôt du peu d'attention qui a été accordée à la *qualité* de l'enseignement offert (et à son effet sur l'apprentissage).

Plus précisément, alors que des programmes d'accréditation et de formation des professeurs (dont, pour être honnête, la qualité varie) ont été mis sur pied dans plusieurs établissements postsecondaires civils, les professeurs du CMRC se tournent habituellement vers l'Université Queen en ce qui concerne le perfectionnement professionnel. Des universités occidentales ont établi des centres d'excellence en matière d'enseignement et d'apprentissage au sein de leur campus par l'entremise desquels les experts en pédagogie et en technologie universitaires soutiennent des membres du corps professoral qui souhaitent accroître leur capacité de favoriser un apprentissage approfondi chez leurs étudiants. Cependant, le CMRC n'a rien fait de tel. Il n'est pas obligatoire d'apprendre comment enseigner ni d'ailleurs comment étudier tout ce qui touche l'apprentissage tout en suivant un programme de doctorat en études de la guerre. Les membres du corps professoral militaire du CFC ne sont pas tenus de suivre de cours à l'exception de la brève introduction à l'enseignement et à l'apprentissage avant de donner à temps plein des cours d'études supérieures[1].

À la défense du CMRC et du MDN, dans l'ensemble, les collèges militaires et autres établissements d'enseignement semblables de partout dans le monde ne sont guère mieux. À ma connaissance, aucun allié du Canada n'a mis sur pied un programme rigoureux pour s'assurer que l'éducation militaire professionnelle offerte dans leur pays est assurée par un personnel militaire compétent et accrédité pour enseigner aux niveaux postsecondaires. Voilà pourquoi le MDN, et les FAC en particulier, se trouvent devant une occasion formidable. À un coût relativement minimal, le MDN pourrait faire du Canada un centre où l'on enseigne l'excellence en matière d'éducation militaire professionnelle.

Comment y parvenir? À mon avis, trois domaines précis nécessitent un investissement et/ou un changement : (1) l'infrastructure intellectuelle; (2) les processus d'embauche et de promotion; et (3) l'image de marque.

D'abord, les FAC, par l'entremise de l'Académie canadienne de la Défense, pourraient envisager la mise sur pied du premier programme d'accréditation des professeurs d'éducation militaire professionnelle postsecondaire reconnu à l'échelle internationale (par la Staff and Educational Development Association, reconnue mondialement). Un tel programme pourrait être donné dans un nouveau centre d'enseignement et d'apprentissage situé, du moins provisoirement, au CMRC. Il pourrait être offert (par des instructeurs qui se déplacent d'un établissement à l'autre ou au moyen de l'apprentissage à distance) à des professeurs et à des instructeurs militaires de collèges militaires de partout dans le monde.

Deuxièmement, comme cela devient pratique courante pour les principales universités civiles, le CMRC pourrait demander à tous les membres du corps professoral de présenter un dossier d'enseignement à l'appui de leur candidature pour obtenir un poste ou une promotion. Cela nécessitera la constitution de comités de sélection au CMRC afin d'apprendre de quelle façon évaluer ces dossiers. Ainsi, la mise sur pied d'un centre d'enseignement et d'apprentissage n'en devient que plus importante. Le processus d'établissement des dossiers – qui rassemblent des preuves objectives de l'engagement et du succès des candidats envers l'apprentissage des apprenants – forcera les professeurs à faire un bilan de leurs efforts en classe d'une façon rigoureuse, fondée sur des données probantes. La reconnaissance explicite de la valeur des programmes de formation sur l'enseignement et l'apprentissage au moyen d'évaluations des résultats de recherche du corps professoral constituerait un autre avantage. Sur le plan militaire, on pourrait établir des paramètres semblables afin de mieux évaluer les contributions des instructeurs militaires à l'expérience d'apprentissage des officiers.

Enfin, le CMRC devrait multiplier les occasions de reconnaître l'excellence en matière d'enseignement au sein de son corps professoral. On pourrait d'abord accroître le nombre de distinctions permettant de reconnaître l'incidence d'un professeur sur l'apprentissage, créer une subvention à la recherche en matière d'enseignement et d'apprentissage, puis mettre sur pied un nouveau centre d'enseignement et d'apprentissage chargé entre autres de proposer des membres qualifiés du corps professoral en vue de l'attribution de prix externes liés à l'enseignement. En outre, il est nécessaire de mettre en place un moyen équivalent au niveau des conseils de promotion pour récompenser les méthodes d'enseignement et d'animation des professeurs militaires.

Dans l'ensemble, ces étapes pourraient transformer le système d'éducation militaire professionnelle canadien, qui est déjà très bon, en un exemple remarquable de l'excellence et de la distinction canadiennes sur la scène internationale dans une période où les projets ayant des répercussions importantes à un moindre coût revêtent une grande valeur.

Adam Chapnick, Ph.D., *est directeur adjoint des études au Collège des Forces canadiennes et professeur agrégé en Études de la défense au Collège militaire royal du Canada.*

RMC

Source : Images du JR, CFC

Le mess des officiers, Collège des Forces canadiennes, à Toronto

NOTE

1 Au cours des 50 dernières années, le Collège des Forces canadiennes a accru de façon importante la rigueur de la formation offerte, en particulier en ce qui a trait au personnel à l'interne. La formation à l'intention des instructeurs de cours en ligne demeure plutôt restreinte.

Source : Photo Reuters REXX0XQ, prise par Hyungwon Kang

Le Pentagone

JUSTICE MILITAIRE AMÉRICAINE : UN ENNEMI TROP PROCHE

Pascal Lévesque

Introduction

Vous venez d'être agressée sexuellement par votre superviseur. Fortement ébranlée, d'autant qu'il s'agit d'un « frère d'armes », vous prenez votre courage à deux mains et portez plainte à votre unité. Mais voilà qu'on ne vous croit pas. Pire, on laisse entendre que vous mentez, vous traitant de « fauteuse de trouble ». En désespoir de cause, vous vous adressez directement à la police militaire qui recueille consciencieusement votre déposition. Toutefois au terme de l'enquête, on vous explique que la suite des choses dépend de la décision que prendront les autorités de l'unité à laquelle vous appartenez. Or, votre sort laisse celles-ci indifférentes. On tente même de vous réduire au silence en vous menaçant d'une poursuite (méfait, fausse plainte, adultère). Comble de malheur, la carrière de votre agresseur semble se poursuivre sans grande conséquence. Dévastée psychologiquement, vous avez peine à demeurer au sein d'une organisation en laquelle vous aviez autrefois confiance et au sein de laquelle vous étiez promise à une brillante carrière. Rongée par les idées noires, vous songez à commettre l'irréparable...

C'est ce scénario que *The Invisible War* nous présente comme étant malheureusement trop fréquent dans les forces militaires des États-Unis. Ce documentaire écrit et réalisé par Kirby Dick, nous dépeint une réalité troublante à travers le témoignage de victimes faisant partie, selon les estimations, des quelque 19 000 personnes ayant subi une agression sexuelle (allant de l'attouchement au viol) en 2010. Mis en nomination pour l'oscar du meilleur documentaire en 2013[1], le film met en lumière le fait que, dans le système de justice militaire américain, c'est essentiellement la chaîne de commandement qui nomme un enquêteur, décide si d'aller de l'avant ou pas et nomme un procureur, le cas échéant. Il faut souligner que ce film s'inscrit en parallèle à un recours collectif visant à changer cet état de choses. Vingt-cinq femmes et trois hommes tentent d'établir que les secrétaires américains à la Défense qui se sont succédé depuis 2001 ont négligé de mettre en œuvre la législation adoptée par le Congrès visant à réduire le taux élevé d'impunité en matière d'agression sexuelle dans les forces armées, privant ainsi les victimes du droit constitutionnel d'être protégées par la loi[2]. Ils en appellent maintenant d'une décision où le juge de première instance a déterminé que, malgré les troublantes allégations, il n'avait pas à intervenir étant donné que les questions de discipline militaire doivent être

laissées à l'appréciation du pouvoir politique, lequel est redevable devant les élus[3].

Un traitement relativement discret pour un sujet si délicat

Portant sur un sujet brûlant d'actualité, on sent une retenue de la part du réalisateur. Aucune voix hors champ ne tente, avec des propos incendiaires, de soulever l'indignation du spectateur. Ce sont plutôt les témoignages qui viennent le toucher de par leur authenticité. Lorsqu'une victime ne regarde plus son interlocuteur pour tenter de se remémorer les tragiques évènements et que, au milieu de sa phrase, elle est emportée spontanément par l'émotion, même le plus impassible des juristes est ému. On peut se demander, par ailleurs, pourquoi on a choisi de s'attarder plus longtemps à certaines victimes qu'à d'autres. Cette disparité laisse croire que le choix et la durée des témoignages ont été motivés par des considérations essentiellement cinématographiques ou juridiques (certaines personnes n'ayant pas autorisé qu'on porte leur récit en entier à l'écran). Fait à noter, les auteurs n'ont pas donné voix qu'aux victimes. Des proches et des militaires à la retraite viennent expliquer soit leur désarroi devant la souffrance d'une victime, soit leur incompréhension devant la décision de l'administration de classer l'affaire malgré les faits accablants. Sur ce point, les auteurs donnent l'opportunité à des représentants de la chaîne de commandement des forces américaines d'expliquer les mesures en place pour prévenir les agressions sexuelles et traiter les plaintes. Mais à certains moments, ces représentants ont des réponses si stéréotypées ou ambigües, qu'on se demande s'ils ne se sont pas volontairement peinturés dans le coin dans une guerre médiatique perdue d'avance.

Plaidoirie au public américain

D'ailleurs, qu'on ne s'y trompe pas. *The Invisible War* n'est pas un documentaire scientifique ou une étude juridique brossant un tableau complet. Même si on annonce d'emblée que toutes les statistiques auxquelles on fait référence proviennent du Département américain de la Défense[4], on peut s'interroger quand on nous explique que, des cas présumés d'agressions sexuelles, seulement une infime partie se traduira par l'incarcération des agresseurs. Un tel constat n'est pas propre qu'au seul système de justice militaire américain : tout système de justice pénale est un goulot d'étranglement des cas signalés. Il aurait fallu pousser plus loin l'analyse et comparer la justice militaire américaine avec la justice civile ou des systèmes de justice militaires analogues quant à cet aspect et tenter d'expliquer les disparités de traitement le cas échéant. Par

Source : DVIDS, photo 818598, prise par le Caporal Christina O'Neil, du U.S. Marine Corps

Le Capitole américain, à Washington, D.C.

Le président américain, Barack Obama

exemple renvoyer à des études pour étoffer la conclusion que le faible nombre de plaintes de victimes d'agressions sexuelles dans les forces armées des États-Unis s'explique en partie par la honte et la peur des représailles chez ces personnes[5].

En fait, *The Invisible War* relève davantage de la plaidoirie destinée à convaincre le public américain, et en particulier ses élus, de l'importance d'apporter des changements majeurs au système de justice militaire des États-Unis quant au traitement des allégations d'agressions sexuelles. On nous montre plusieurs rencontres que ces victimes ont eues avec des membres du Congrès, tant républicains que démocrates. L'avocat plaideur aura compris que c'est probablement sur l'avis de leur avocate, Susan Burke, que les victimes ont accepté qu'on porte leur histoire à l'écran. Et il semble que la stratégie porte ses fruits puisque quelque temps après la première projection publique du film en janvier 2012, le secrétaire américain à la Défense en poste, Leon Panetta, adoptait de nouvelles règles visant notamment, par souci de plus grande transparence, à ce que le traitement des plaintes d'agressions sexuelles graves ne soit réservé qu'aux commandants ayant le pouvoir de convoquer une cour martiale spéciale, soit normalement un colonel[6]. Afin de protéger davantage les plaignantes, on leur offre de faciliter leur transfert vers une autre unité afin de les éloigner de leurs agresseurs présumés[7]. Le Département de la Défense a aussi pris des mesures pour normaliser et améliorer la qualité de la formation tant des commandants que des recrues en matière de prévention et de traitement des plaintes[8]. Toutefois, l'organisme américain de défense des droits des militaires victimes d'agressions sexuelles *Protect Our Defenders* juge que les réformes ne vont pas assez loin pour casser, selon la présidente Nancy Parrish, cette culture de silence face à l'abus de pouvoir[9]. Lors de son témoignage devant la Commission des droits civils des États-Unis en janvier dernier, M^me^ Parrish s'est dite d'accord avec l'idée de soumettre les enquêtes et les procès en matière d'agressions sexuelles à un examen indépendant[10]. En réponse, le directeur du Bureau de prévention et de traitement des plaintes d'agression sexuelle du Département de la Défense, Major-General Gary Patton a émis une mise en garde contre une mesure qui évacuerait complètement les commandants du processus, vu leur intérêt et leur expertise en matière de maintien de la discipline au sein de leurs troupes[11].

L'affaire Wilkerson

Mais avant que la Commission n'ait pu faire des recommandations au président Obama ainsi qu'au Congrès quant à la suite des choses[12], les évènements se sont précipités. Au début du mois de mars, la presse américaine faisait grand état de l'annulation, par le Lieutenant General Craig Franklin, de la condamnation du Lieutenant Colonel James Wilkerson[13]. Ce dernier avait été condamné en novembre 2012 pour agression sexuelle par une cour martiale composée de cinq officiers[14]. L'annulation fut d'autant plus controversée que le Lieutenant General Franklin, agissant en sa qualité d'autorité convocatrice, n'avait pas donné les motifs de sa décision, bien que la loi ne l'y obligeât pas[15]. De surcroît, sa décision allait à l'encontre de la recommandation de son conseiller juridique[16]. Le Lieutenant General Franklin eut beau par la suite défendre sa décision

Le secrétaire de la Défense, Leon Panetta

auprès du secrétaire à la Force aérienne Michael Donley, rien n'y fit[17]. Devant ce qui leur paraissait symptomatique d'un système déficient, les parlementaires partisans de la réforme ont redoublé d'efforts. Dans la foulée de ce qui avait été amorcé à la suite du documentaire[18], plusieurs autres projets de loi ont été déposés. Parmi les mesures proposées, il y a l'instauration d'une fonction de procureur spécial auprès des victimes[19], l'imposition, au minimum, d'une libération des forces pour les auteurs des crimes sexuels les plus sérieux[20], la création au sein du système de justice militaire d'une chaîne de commandement capable de traiter avec plus d'indépendance les plaintes d'agressions sexuelles[21], et des mesures de prévention accrues notamment l'interdiction de s'enrôler pour les individus ayant déjà été condamnés pour des infractions à caractère sexuel[22]. Face à ce vent de changement, le nouveau secrétaire à la Défense, Chuck Hagel a, en plus des mesures déjà annoncées par son Département, notamment choisi de limiter aux cas les plus mineurs le pouvoir qu'a l'autorité convocatrice d'annuler un verdict prononcé par une cour martiale[23]. Les nouvelles mesures obligeraient aussi tout commandant modifiant une sentence ou le verdict d'une infraction mineure à fournir les motifs de sa décision par écrit.

Qu'en est-il au Canada?

Sans pouvoir dire qu'elle est parfaite, la situation du système de justice militaire canadien se distingue nettement de celle des États-Unis. En réponse aux incidents tragiques qui se sont produits en Somalie en 1994, une série de mesures ont été adoptées afin de mieux prévenir les incidents et traiter les plaintes. Parmi celles-ci, il y a eu l'adoption de dispositions législatives en 1998 établissant une plus grande indépendance et transparence des acteurs de la justice militaire (policiers, procureurs, juges); réforme que le documentaire vise à promouvoir pour le système de justice militaire américain. Par exemple, les plaintes d'agressions sexuelles font l'objet d'enquêtes du Service national d'enquêtes qui est autorisé à porter des accusations[24] et peut, si un commandant refuse d'y donner suite, amener l'affaire directement à une autorité supérieure, laquelle réfère le dossier au Directeur des poursuites militaires[25]. Également, un vaste programme de prévention et de résolution des plaintes d'harcèlement, peu importe la nature, a été mis en place[26]. S'ajoute à cela une politique de tolérance zéro face aux inconduites à caractère sexuel[27], lesquelles donnent lieu à une enquête et à la prise de mesures correctives pouvant mener, dans les cas les plus graves, à la libération du militaire fautif[28]. Dans leurs plus récents rapports annuels ou spéciaux, ni l'ombudsman des Forces armées canadiennes[29], ni le président de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire[30] n'ont identifié de problème systémique quant au traitement des plaintes d'agressions sexuelles. Idem pour les deux examens indépendants de la *Loi sur la défense nationale* réalisés par les anciens juges Lamer en 2003[31] et LeSage en 2011[32] et qui portaient notamment sur le système de justice militaire.

Lieutenant General Craig A. Franklin

Source : Photo du MDN

Faut-il donc en conclure que tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes en ce qui a trait au système de justice militaire canadien? Loin de là. Une seule agression sexuelle sera toujours une agression sexuelle de trop. Qui plus est, dans un contexte militaire, elle cause plus de souffrance du fait que l'agresseur est un frère [ou soeur] d'armes. Non seulement cela ajoute à la tragédie personnelle de la victime, mais cela mine aussi grandement la cohésion de l'unité. Toutefois, la situation américaine nous montre que les mesures adoptées par les Forces armées canadiennes depuis environ 15 ans pour s'assurer que les plaintes fassent l'objet d'enquêtes, que des poursuites soient entamées et que les accusés soient jugés par des acteurs indépendants de la chaîne de commandement tout en étant des militaires semblent être la voie à suivre.

Le capitaine de corvette Pascal Lévesque, CD, M.A., LL.M., est actuellement avocat militaire au Centre de droit militaire des Forces canadiennes, à l'Académie canadienne de la Défense. Il enseigne notamment le droit des conflits armés aux élèves-officiers du Collège militaire royal du Canada. Au cours de sa carrière militaire, il a été successivement conseiller juridique d'unité, avocat plaideur et conseiller en matière de développement de politiques en justice militaire. Sa thèse de maîtrise portait sur la célérité du système des cours martiales.

RMC

NOTES

1 "Oscars 2013: Complete list of nominees", en *The Los Angeles Times*, 10 janvier 2013, à www.latimes.com/entertainment/envelope/moviesnow/la-et-en-oscars-2013-nomination-list,0,1532667.story (consulté le 23 janvier).

2 *Kori Cioca et al. v. Donald Rumsfeld et al.*, 12-1065, (4e Cir. 2012)

3 *Kori Cioca et al. v. Donald Rumsfeld et al.*, 11 cv 151, (Va. E. Dist. Ct. 2011)

4 États-Unis, Département de la Défense, « Sexual Assault Prevention and Response - Annual Reports » « Sexual Assault Prevention and Response », à www.sapr.mil/index.php/annual-reports (consulté le 23 janvier 2013).

5 Olivia Johnson, « Military Sexual Trauma : Shamed into Silence », 3 *Journal of Military Science and Research*, vol 1 (2012), à www.jghcs.info/index.php/JMSR/article/view/168 (consulté le 23 janvier 2013).

6 États-Unis, Département de la Défense, Commentaires du Secrétaire à la défense L. Panetta, 17 avril 2012 , à www.defense.gov/transcripts/transcript.aspx?transcriptid=5013 (consulté le 23 janvier 2013).

7 Claudette Roulo, « DOD to Revise Sexual Assault Prevention Training », Service de presse des Forces américaines, 25 septembre 2012, à www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=118088 (consulté le 23 janvier 2013).

8 États-Unis, Département de la Défense, Communiqué de presse 774-12, « Department of Defense Expands Sexual Assault Prevention Efforts », 25 septembre 2012 , à www.defense.gov/releases/release.aspx?releaseid=15585 (consulté le 23 janvier 2013).

9 Nancy Parrish, « Our Military Justice System Needs Fixing », en *The Huffington Post*, 17 janvier 2013, à www.huffingtonpost.com/nancy-parrish/military-justice-women_b_2432537.html (consulté le 23 janvier 2013).

10 Bill Briggs, "Civil Rights Commission urged to order audit of military sex-assault cases," en *NBCNews.com*, 11 janvier 2013, à usnews.nbcnews.com/_news/2013/01/11/16469177-civil-rights-commission-urged-to-order-audit-of-military-sex-assault-cases?lite (consulté le 23 janvier 2013).

11 *Ibid.*

12 *Ibid.* Pour plus de détails, consulter le site de la Commission : www.usccr.gov/.

13 Evan Pushak, "All for nothing': The military, sexual assault, and the search for justice," en *MSNBC.com*, 3 mars 2013, à tv.msnbc.com/2013/03/12/all-for-nothing-the-military-sexual-assault-and-the-search-for-justice/ (consulté le 12 mai 2013).

14 Nancy Montgomery, "Former Aviano IG is found guilty in sexual assault case," en *Stars and Stripes*, 2 novembre 2012, à www.stripes.com/news/former-aviano-ig-is-found-guilty-in-sexual-assault-case-1.195656 (consulté le 12 mai 2013).

15 Nancy Montgomery, "Case dismissed against Aviano IG convicted of sexual assault," en *Stars and Stripes*, 27 février 2013, à www.stripes.com/news/air-force/case-dismissed-against-aviano-ig-convicted-of-sexual-assault-1.209797 (consulté le 12 mai 2013). L'aviation américaine se contenta d'expliquer dans un communiqué qu'après mûre réflexion, le LGen Franklin avait conclu que l'ensemble de la preuve ne permettait pas d'établir la culpabilité au-delà de tout doute raisonnable.

16 Nancy Montgomery, "Air Force pilot's sex assault dismissal sparks cries for reform," en *Stars and Stripes*, 3 mars 2013, à www.stripes.com/news/air-force-pilot-s-sex-assault-dismissal-sparks-cries-for-reform-1.210371 (consulté le 12 mai 2013).

17 Craig Withlock, "Air Force general defends overturning sexual-assault conviction," en *The Washington Post* 10 avril 2013, à articles.washingtonpost.com/2013-04-10/world/38428317_1_franklin-commanders-conviction (consulté le 12 mai 2013); Nancy Montgomery, "Overturning verdict was right decision, general says," en *Stars and Stripes*, 12 avril 2013, à www.stripes.com/news/overturning-verdict-was-right-decision-general-says-1.216406 (consulté le 12 mai 2013).

18 *Sexual Assault Training Oversight and Prevention Act*, H.R. 3435, 112e Cong. (2011)

19 *Combating Military Sexual Assault Act of 2013* S. 871, 113e Cong. (2013)

20 *Better Enforcement for Sexual Assault Free Environments Act of 2013*, H.R. 1867, 113e Cong. (2013)

21 *Sexual Assault Training Oversight and Prevention Act*, H.R. 1593, 113e Cong. (2013)

22 *Military Sexual Assault Prevention Act of 2013*, S. 548, 113e Cong. (2013)

23 États-Unis, Département de la Défense, Communiqué de presse 218-13, « Statement from Secretary Hagel on Sexual Assault Prevention and Response,» 8 avril 2013, à www.defense.gov/releases/release.aspx?releaseid=15917 (consulté le 12 mai 2013).

24 ORFC 107.02 (c)

25 ORFC 107.12 (3)

26 DOAD 5012-0 *Prévention et résolution du harcèlement*

27 DOAD 5019-5 *Incondiate sexuelle et troubles sexuels*

28 DOAD 5019-4 *Mesures correctives*

29 Canada, ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes, « Rapports, » à www.ombudsman.forces.gc.ca/rep-rap/index-fra.asp (consulté le 23 janvier 2013).

30 Canada, Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire, « Publications - Rapports annuels, » à www.mpcc-cppm.gc.ca/303/303-fra.asp (consulté le 23 janvier 2013).

31 L.e très honorable Antonio Lamer, *Le premier examen indépendant par le très honorable Antonio Lamer C.P., C.C., C.D., des dispositions et de l'application du projet de loi C-25, Loi modifiant la Loi sur la défense nationale et d'autres lois en conséquence, conformément à l'article 96 des Lois du Canada (1998), ch. 35*, Ottawa, 2003, à www.forces.gc.ca/site/reports-rapports/antonio-lamer/index-fra.asp (consulté le 24 janvier 2013).

32 L'honorable Patrick J. LeSage C.M., O.Ont., Q.C., *Rapport final de l'autorité indépendante chargée du deuxième examen à L'honorable Peter G. MacKay Ministre de la Défense nationale*, Ottawa, 2011, à www.forces.gc.ca/site/reports-rapports/patrick-lesage/index-fra.asp (consulté le 24 janvier 2013).

PORTER LE FLAMBEAU : LA REVITALISATION DE LA CAPACITÉ DES ÉCLAIREURS-PATROUILLEURS

Cullen Downey and Nick Deshpande

Ces camarades sont essentiels à notre survie. Donnez-leur vos meilleures flèches et vos meilleures lances Que vos poignées de main leur portent chance. [TCO]

– Ulysse, détachant une troupe de reconnaissance sur l'île de Schérie. Homère, *L'Odyssée*.

Introduction

La capacité d'éclaireurs-patrouilleurs (EP) des Forces armées canadiennes (FAC) a subi de nombreux changements au cours de sa riche histoire en raison des variations au niveau du développement de la force, de la mise sur pied de la force et de l'emploi de la force. Plus récemment, on a remis au programme l'instruction des EP au Centre d'instruction supérieure en guerre terrestre des Forces canadiennes (CISGTFC). Après une absence de cinq ans et une redéfinition importante, un cours-pilote a eu lieu à la Base des Forces canadiennes Petawawa en 2011, et dix militaires ont reçu leur diplôme. C'était là le point de départ des efforts des FAC visant à revitaliser la capacité d'EP après ce temps d'arrêt. L'importance était manifeste : il est stratégiquement essentiel que les EP demeurent dans l'éventail des ressources à la disposition du commandant.

Bien que l'histoire fourmille d'exemples du rôle fondamental que joue la reconnaissance en permettant de déterminer l'issue des opérations critiques, il n'existe pas de compte rendu exhaustif des exploits des EP canadiens[1]. Ce fait est étroitement lié à l'absence de doctrine qui pourrait assurer le maintien de la capacité et permettre de planifier son avenir. De plus, les plateformes de renseignement, surveillance et reconnaissance (RSR) actuelles et futures ne remplaceront pas les EP puisque ces derniers jouent un rôle essentiel sur le terrain en tant qu'êtres humains vivants et autonomes. L'analyse et les commentaires suivants ont été effectués d'après ce point de vue.

L'objectif du présent article est double : (1) informer l'Équipe de la Défense et les autres intervenants sur la mise sur pied de la capacité d'EP des FAC et (2) fournir des recommandations normatives sur l'avenir de la capacité. Le résultat souhaité consiste à susciter une discussion plus approfondie à grande échelle sur les EP et le programme connexe lié aux EP en tant qu'élément opérationnel essentiel, et sur la mise sur pied d'une force dans le futur spectre de la guerre. En définitive, une meilleure compréhension des EP au sein des FAC permettra un meilleur emploi de ces ressources en tant que force de reconnaissance d'avant-garde.

Le présent article traitera des éléments suivants : l'organisation et l'instruction de la capacité d'EP; le contexte stratégique dans lequel s'inscrit le développement des EP, dans le but de souligner les effets associés aux opérations adaptables et dispersées; les différents profils de mission auxquelles les EP peuvent s'attendre à participer; et, dans la partie normative de l'article, des recommandations ainsi qu'un aperçu de l'avenir des EP. L'article se terminera par un mot de la fin.

L'éclaireur-patrouilleur

Selon la doctrine toujours en cours d'élaboration, un éclaireur-patrouilleur canadien est un expert en techniques d'insertion et d'extraction par voie aérienne, terrestre et maritime. Il doit pouvoir préparer des zones de largage, des zones d'atterrissage, des sites de plage et des bandes d'atterrissage tactiques à l'intention des forces de deuxième échelon. De plus, il est en mesure de conseiller les commandants sur la phase d'EP dans le cadre d'opérations interarmées. Un groupement d'EP, qui peut varier de la taille d'un détachement à celle d'un peloton, est inséré grâce à divers moyens, habituellement bien à l'avant des lignes amies. On envisage actuellement de regrouper les EP et les éléments habilitants à l'appui en une ressource, au niveau de la brigade, de la taille d'un peloton. En garnison, les EP forment généralement une section du peloton de reconnaissance de chaque bataillon d'infanterie. Historiquement, ils constituaient une capacité interarmées au sein de l'Armée de terre. Une telle organisation doit être structurée dans le cadre d'un concept d'emploi de la force. Bien que leur doctrine, leurs tactiques, leurs techniques et certains éléments de leur équipement soient semblables à ceux des Forces d'opérations spéciales, les EP canadiens ne font pas partie de cette organisation.

Un commandant est en mesure d'envoyer un groupe d'EP en mission de façon isolée à des distances qui dépassent les capacités intégrales d'un peloton de reconnaissance conventionnel. Les EP sont formés pour agir en tant qu'organisation autonome[2] jusqu'à ce qu'une force de deuxième échelon assure la relève ou qu'on leur confie d'autres missions. Les EP possèdent les compétences avancées essentielles pour leur permettre de pénétrer dans des zones d'intérêt et de fournir les informations approfondies et la connaissance de la situation nécessaires en vue de l'insertion efficace et expéditive des forces de combat par voie terrestre, maritime ou aérienne. En de rares circonstances, si les EP en reçoivent l'ordre, ils doivent être prêts à exécuter la mission de la force de deuxième échelon dans le cas où celle-ci serait incapable d'entrer dans la zone ou d'atteindre un objectif. Ainsi, le personnel doit connaître toutes les phases d'une opération donnée.

En plus d'accomplir les tâches liées aux préparatifs, les EP fournissent au commandant et à son état-major une meilleure appréciation du temps et de l'espace ainsi que la capacité de réduire et de gérer le risque. Ce sont des baromètres humains qui, la plupart du temps, constituent les premiers capteurs humains sur le terrain. Leur rôle est particulièrement manifeste dans un nouveau théâtre d'opérations. Cela dit, on peut s'attendre à ce qu'un groupe d'EP agisse dans l'ensemble du spectre des conflits, y compris l'évacuation de non-combattants ou l'aide humanitaire dans une région aux prises avec des catastrophes naturelles. Les EP doivent donc être au fait des différents types de mission auxquels ils peuvent s'attendre à participer. De même, les planificateurs doivent connaître le rôle des EP et savoir de quelle façon la capacité peut être utilisée pour assurer le succès de la mission.

L'instruction en vue d'accomplir de telles tâches est particulièrement difficile. Le cours d'EP est motivé par un impératif stratégique lié au renforcement de l'expertise de chaque bataillon d'infanterie. Conformément à la directive de mise en œuvre de l'Autorité de l'instruction de l'Armée de terre 2010, « […] le public cible est constitué d'officiers et de militaires du rang de l'Armée de terre en bonne condition physique, aptes à travailler en situation de stress extrême et dans des conditions difficiles dans un environnement hostile avec un soutien minimal. » [TCO] Étant donné les conditions d'admissibilité sévères, la sélection au niveau de l'unité est très importante. L'EP possède un ensemble de compétences comparable à celui d'un patrouilleur de reconnaissance – niveau avancé, mais qui s'en distingue tout de même.

Les EP doivent être en excellente forme physique et mentale pour résister aux rigueurs des patrouilles à long rayon d'action et aux longues périodes passées dans des conditions pénibles. Ils doivent également travailler de longues heures avec de courtes périodes de repos. Ces militaires doivent demeurer efficaces sur le plan opérationnel pendant des périodes prolongées, en subissant le stress et la pression liés au déroulement de missions d'EP dans des endroits isolés. Comme ils peuvent s'attendre à exécuter des missions en territoire ennemi, les EP doivent posséder des connaissances approfondies sur les techniques de survie, d'évasion, de résistance et de fuite (SERF). Ils doivent pouvoir mettre en œuvre un plan d'évasion advenant un contact imprévu avec l'ennemi dans le cadre d'une opération. En cas de capture, les EP doivent être en mesure de résister aux interrogatoires. Par conséquent, les techniques SERF constituent un élément important du cours d'EP. Cela permet également au commandant d'accepter un niveau de risque proportionné au déploiement de forces isolées bien en avant des lignes amies. De plus, l'instruction liée aux techniques SERF distingue les EP des autres forces de reconnaissance conventionnelles.

Les récentes activités d'instruction ont permis de valider la structure et le contenu du cours ainsi que le rôle et l'emploi des EP canadiens. Dans le cadre de l'exercice *Trillium Response* à Moosonee, en Ontario, un élément d'EP a effectué une évaluation de l'état d'une bande d'atterrissage avant l'arrivée du gros des troupes au moyen d'un aéronef CC130 Hercules. Le groupe a été en mesure de diffuser des renseignements essentiels aux pilotes et au commandant de la force terrestre et d'assurer la sécurité au moment de l'atterrissage. De plus, dans le cadre de l'exercice *Trident Fury*, les EP ont effectué des tâches semblables liées à l'évaluation de l'utilisation dans un contexte maritime. Une équipe interarmées formée de plongeurs-démineurs de la Marine royale canadienne et d'EP a notamment exécuté les tâches suivantes : préparer un site de plage en vue de l'insertion et de l'extraction, établir une zone de largage en vue de

l'insertion d'une équipe de tireurs d'élite, effectuer une reconnaissance des points de jonction, marquer les sites d'évacuation des pertes et agir à titre de point de contact permanent auprès du commandant en matière de planification et de coordination. Ces tâches constituent une mission spécialisée auprès des commandants qui ne pourrait pas être effectuée par d'autres éléments.

Ces activités d'instruction avaient pour objectif de refléter l'environnement dans lequel les EP et l'ensemble des forces militaires doivent mener des opérations. De façon tout aussi essentielle, elles ont permis aux commandants et aux militaires de toutes les armées de mieux apprécier la structure et la valeur de la capacité d'EP. Ces deux notions sont façonnées par le contexte stratégique dans lequel les forces militaires existent et évoluent.

Contexte stratégique

Tout en ayant une compréhension de base de la capacité d'EP, il est important d'explorer le contexte dans lequel la capacité doit être mise sur pied, développée et utilisée. Bien que bon nombre des opérations soient pertinentes, la présente section sera axée sur les opérations adaptables et dispersées (OAD). Étant donné que les EP, comme toute autre organisation militaire, ne sont utiles qu'en vertu de leur lien direct avec la structure d'emploi de la force dans son ensemble, le concept d'OAD a une incidence importante sur l'emploi des EP et mérite d'être expliqué en détail.

Pour comprendre le rôle des EP, il faut également considérer de façon générale la nature du conflit qui déterminera le type d'opérations auxquelles les FAC peuvent raisonnablement s'attendre à participer. Depuis quelques années et, il y a fort à parier que la situation demeurera la même pour les années à venir, les conflits impliquent des intervenants qui tirent profit de la technologie, possèdent une excellente capacité d'adaptation et mènent des guerres irrégulières hybrides. Les actions de ces intervenants sur les plans tactique, opérationnel et stratégique font appel aux approches conventionnelles et non conventionnelles afin de mieux axer leurs capacités limitées sur nos faiblesses perçues (c'est-à-dire celles de la coalition). Les adversaires agiront tant sur le plan physique que non physique, tel que le domaine cybernétique ou l'esprit de la population civile.

Les FAC ont orienté leur outil de développement de la force de façon à être efficaces dans un tel contexte. Généralement, les planificateurs stratégiques souscrivent à la notion selon laquelle la conduite de la guerre nécessite une force en mesure de mener des OAD. Celles-ci sont caractérisées par des « actions coordonnées et interdépendantes dans l'ensemble du spectre, grâce à l'utilisation d'équipes très dispersées dans les sphères morale, physique et informationnelle de l'espace de combat[3]. » Une telle appréciation multidimensionnelle de l'environnement opérationnel exige une capacité de recherche de renseignement dynamique et continue qui, notamment, tient compte de la variation liée au spectre ethnodémographique et demeure pertinente tant en zone urbaine qu'en zone rurale. Ainsi, la capacité d'EP pourrait constituer un élément essentiel des efforts fournis dans le cadre d'OAD étant donné qu'elle peut faciliter le déploiement plus rapide des forces dans des zones où il serait autrement impossible d'exploiter les nœuds vulnérables de l'ennemi et de perturber son cycle décision-action. De même, les EP peuvent assurer la transition prompte d'une force d'une opération à l'autre en établissant une nouvelle zone d'objectif. En fin de compte, les commandants peuvent obtenir un avantage tactique décisif en engageant les forces avec une meilleure assurance de réussir une insertion rapide dans le contexte d'une opération préparatoire de soutien menée par des EP.

Les EP doivent avoir à comprendre la dynamique liée aux différentes méthodes d'insertion, aux conflits modernes et aux OAD étant donné qu'ils peuvent s'attendre à *diriger* la planification et à y *contribuer* dans un contexte interarmées. Il est probable qu'une telle planification comprenne non seulement des opérations dans l'ensemble du spectre, mais également des opérations d'aide humanitaire et d'évacuation de non-combattants.

Profils des missions

Au cours des dernières années, on a eu recours à la capacité d'EP, et celle-ci a contribué au succès de diverses missions. On croit, à tort, qu'aucune opération d'EP n'a été exécutée durant la campagne en Afghanistan (opérations *Apollo*, *Archer* et *Athena*), ce qui a amené certaines personnes à douter la pertinence du cours et de la capacité dans son ensemble. Bien qu'on n'ait pas parlé d'« opérations d'éclaireurs-patrouilleurs », du personnel qualifié pour mener de telles opérations a exécuté des tâches de reconnaissance d'avant-garde, à l'appui de manœuvres au niveau de compagnies et de groupements tactiques. Ces tâches étaient essentiellement conformes à la doctrine concernant les EP. Il est important de reconnaître ces contributions essentielles, qui prouvent la nécessité de disposer d'un élément d'EP qualifié dans le cadre des opérations dans l'ensemble du spectre afin de remplir des fonctions spécialisées.

Permettre de combattre dans un espace de combat cinétique demeure une tâche essentielle des EP. Cependant, l'éclaireur-patrouilleur canadien est formé pour agir dans l'ensemble du spectre de la guerre puisque la reconnaissance et la préparation de sites d'insertion/extraction constituent des étapes critiques de la grande majorité des opérations. Cela pourrait également comprendre les tâches d'EP à l'appui des opérations d'aide humanitaire ou d'évacuation de non-combattants. Bien qu'historiquement, les EP n'ont pas été employés ainsi, les exercices ont confirmé la capacité des EP d'exécuter ces tâches.

Source : Photo du MDN HS2012-0803-028 prise par le caporal-chef Peter Reed

Conformément au plan de contingence *Renaissance*, une équipe d'intervention en cas de catastrophe doit assurer les secours en cas de catastrophe d'envergure partout dans le monde. Parmi les exemples récents, notons les suivants : opération *Hestia* (Haïti) à la suite d'un tremblement de terre en 2010, opération *Plateau* (Pakistan) à la suite d'un tremblement de terre en 2005 et opération *Structure* (Sri Lanka) à la suite d'un tremblement de terre et d'un tsunami en 2004. Dans chaque cas, des forces adaptées à la tâche ont été rapidement envoyées pour porter secours à des personnes vulnérables. Elles ont fourni de l'eau fraîche, mené des opérations de sauvetage, assuré la gestion des déchets, entrepris la reconstruction et offert des soins de santé de base. De telles opérations montrent les défis uniques que pose l'insertion dans une zone sinistrée, où l'infrastructure et les lignes de communication peuvent avoir subi des dommages considérables.

Le plan de contingence *Angle* décrit le déroulement d'opérations d'évacuation de non-combattants, au cours desquelles les forces militaires favorisent le départ volontaire en masse de personnes canadiennes autorisées (PCA) et de personnes d'autres nationalités qui souhaitent quitter un pays ayant probablement subi une détérioration considérable, ce qui rend le départ par des moyens conventionnels (c'est-à-dire des vols commerciaux) impossible. L'opération *Lion* (Liban) en 2006 et l'opération *Bandit* (Haïti) en 1988 sont deux exemples d'opérations canadiennes d'évacuation de non-combattants. Le plan de contingence *Angle* est habituellement exécuté dans un contexte de coalition. Le type et la taille de la force dépendent des circonstances et de la liberté d'action offerte par l'environnement opérationnel.

Le rôle des EP lié aux plans de contingence *Angle* et *Renaissance* va de soi. Étant donné que les ressources aériennes ou les navires militaires peuvent être utilisés dans le cadre de cet effort, des zones d'atterrissage, des zones de largage, des zones littorales et des bandes d'atterrissage rudimentaires adéquates doivent être identifiées et marquées en vue de l'arrivée des secours ou d'une force d'extraction. Dans le cas du plan de contingence *Angle*, un groupe d'EP peut être appelé à préparer et à marquer un point d'extraction pour les PCA. S'il est possible d'avoir accès à la rive, des EP et des plongeurs-démineurs formeront probablement un groupe d'éclaireurs amphibies qui sera déployé à partir d'un navire militaire canadien. Le groupe d'éclaireurs amphibies peut ensuite effectuer une reconnaissance, évaluer, marquer et sécuriser les sites de plage, ou encore se déplacer à l'intérieur des terres, au besoin. Dans le cadre des plans de contingence *Renaissance* et *Angle*, les EP peuvent être appelés à effectuer le guidage initial vers le terminal pour les ressources du Canada ou de la coalition.

Un important accent est mis sur la coordination étant donné que ces profils de mission sont exécutés dans un contexte interarmées, interorganisationnel, multinational et public. Il est à noter qu'à l'occasion du violent tremblement de terre à Haïti en 2010, la force opérationnelle canadienne avait planifié le déploiement initial aéroporté d'un groupe formé d'EP et de parachutistes. Cependant, la coordination de l'espace aérien (entre autres) a empêché l'exécution de ce plan d'action.

Les compétences des EP sont essentielles à l'exécution de divers types d'opérations sur tous les types de terrain afin de composer avec la majorité des types de menaces (ennemi) et de risques (environnement). Étant donné la participation étroite des EP à la planification de tous les aspects de la phase liée aux EP d'une opération donnée, le travail exige une compréhension du processus de planification opérationnelle, en particulier de la préparation de l'environnement opérationnel fondée sur le renseignement à titre de participants, de conseillers et d'agents de recherche autonomes. Les futures activités d'instruction doivent intégrer les EP dans le cadre de ces types d'opérations afin de valider et de montrer adéquatement la valeur et le rôle de la capacité plutôt que d'exécuter théoriquement les phases critiques d'une opération (comme c'est souvent le cas).

L'avenir de l'éclaireur-patrouilleur canadien

Pour que la capacité d'EP puisse évoluer, qu'elle demeure pertinente et qu'elle soit prête au combat, les planificateurs de la défense devraient tenir compte des recommandations suivantes.

1. **Orientation stratégique plus claire.** Bien que le cours d'EP et les pelotons de reconnaissance des bataillons d'infanterie assurent le maintien de la capacité de façon efficace, en fait, très peu d'éléments ont été institutionnalisés, particulièrement en ce qui a trait à l'utilisation des EP en tant que capacité interarmées. Dans le but de s'assurer que la capacité des EP subsiste et évolue, il est impératif qu'une orientation et des directives claires au niveau stratégique soient diffusées. Cela permettrait de confirmer la structure de la force, les relations de commandement, l'emploi de la force, le développement de la force (c'est-à-dire les compétences requises) et l'élaboration de la doctrine.

2. **Établissement d'un groupe d'EP au niveau de la division.** Les EP devraient former une unité permanente au niveau de la division ou de la brigade. Cette unité agirait à titre de centre d'excellence et de nœud de mise sur pied de la force. Le Centre d'instruction supérieure en guerre terrestre des Forces canadiennes pourrait continuer de mettre sur pied la capacité (c'est-à-dire en assurer l'instruction). Un tel geste permettrait au Canada d'harmoniser ses

Source : Photo du MDN IS2012-0803 prise par le caporal-chef Pete Bard

pratiques avec celles d'alliés tels que le Royaume-Uni, la Belgique, la France et le Brésil, qui ont tous eu recours à leur capacité d'EP dans des environnements opérationnels contemporains et diversifiés.

3. **Publication d'un concept d'emploi de la force.** Un concept d'emploi de la force (CEF) permettrait de mettre en œuvre les recommandations précédentes et de fournir le plan nécessaire pour que les commandants puissent utiliser efficacement les groupes d'EP sur le terrain dans le cadre des exercices et des opérations. Durant la planification et le déroulement des exercices, la phase liée aux EP est trop souvent omise, au détriment des planificateurs, des groupes cibles de l'instruction, de même que des EP. Cela gêne les efforts des FAC concernant la confirmation de la préparation.

Conclusion

Les EP canadiens constituent une capacité importante et unique à la disposition d'un commandant. Ils sont prêts à exécuter la phase initiale de la plupart des opérations qui requièrent l'insertion de forces dans un théâtre nouveau ou changeant. De plus, ils sont formés pour jouer un rôle essentiel lié à l'évacuation des non-combattants, faciliter l'apport d'aide humanitaire et exécuter d'autres tâches de grande valeur qui nécessitent le recours aux forces conventionnelles. Le présent article s'est penché sur ce rôle tout en donnant un aperçu de l'utilisation de la capacité. En outre, malgré sa concision relative et nécessaire, il a permis de formuler certaines recommandations dans le but de susciter une discussion sur le sujet. Dans le cadre d'autres travaux (universitaires ou autres) sur la capacité des EP, il serait utile d'expliquer l'histoire de la capacité de façon approfondie, la nature des opérations d'EP et les capacités d'EP des alliés.

Le capitaine Cullen Downey, *diplômé de la United States Ranger School, était membre de l'infanterie légère et a occupé les fonctions de commandant de peloton de reconnaissance de la Compagnie de parachutistes du 3e Bataillon, The Royal Canadian Regiment. Il est actuellement responsable de la cellule d'éclaireurs-patrouilleurs du Centre d'instruction supérieure en guerre terrestre des Forces canadiennes.*

Le capitaine Nick Deshpande *est un officier du renseignement de l'Armée canadienne et a occupé des fonctions au sein du Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada et du 3e Bataillon, The Royal Canadian Regiment. Il est actuellement chef de l'équipe de mise en œuvre du Groupe de renseignement de l'Armée de terre.*

Les deux auteurs souhaitent remercier sincèrement le capitaine Matt Tamsett (3e Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry) et le lieutenant-colonel (à la retraite) Steve Nash (The Royal Canadian Regiment) pour leurs contributions.

RMC

NOTES

1 La capacité d'éclaireurs-patrouilleurs faisait partie de la force de reconnaissance aéroportée du Régiment aéroporté du Canada. Depuis le démantèlement du Régiment en 1995, il n'y a plus de concept pertinent et valide d'emploi de la force.

2 Habituellement jusqu'à 72 heures

3 A.B. Godefroy, *Opérations terrestres 2021: Opérations adaptables et dispersées – le concept d'emploi de la force de l'Armée de terre canadienne de demain*, (éd.), Kingston, Ontario, Bureau d'édition de l'Armée de terre, 2007), p. 20-21.

Source : Photo du MDN IS2011-1036-02 prise par le sergent Matthew McGregor

LA MODERNISATION DE L'INSTRUCTION INDIVIDUELLE ET DE L'ÉDUCATION (II & E) POUR LES FORCES ARMÉES CANADIENNES

Debbie Miller

« Apprendre sans frontières »

Cela semble-t-il trop beau pour être vrai? Permettez-moi de vous donner un aperçu du projet de modernisation de l'instruction individuelle et de l'éducation, de même que des services offerts sous l'égide de l'Académie canadienne de la Défense (ACD).

Les Forces armées canadiennes (FAC) sont reconnues pour le rendement individuel et collectif exceptionnel de leur personnel. Cela ne signifie pas que le système d'II & E est parfait. En effet, neuf lacunes ont été cernées dans le système actuel, sur le plan stratégique. La mise en lumière des lacunes a incité les responsables à rédiger la *Stratégie de modernisation de l'II & E*. Cette *Stratégie* a servi de document d'orientation pour l'établissement d'un partenariat entre les autorités d'instruction (AI)/autorités d'instruction désignées (AID) en vue de la mise en place du Campus des FAC, décrit dans le *Cadre opérationnel du Campus des FAC*. Il faut remarquer que le 19 juin 2013, le Conseil des Forces armées a approuvé la stratégie de modernisation de l'II & E.

Alors, qu'est-ce qui sera réalisé dans le cadre du projet de modernisation? En d'autres mots, quels avantages cette modernisation présentera-t-elle pour vous? Grâce à ce projet, vous pourrez passer par un portail qui vous donnera un accès illimité à une myriade d'applications, où que vous soyez et à n'importe quel moment. Cet accès illimité nous permettra d'éviter le « cloisonnement » propre au système d'II & E actuel et donc d'exploiter pleinement toutes les possibilités offertes par l'II & E, de rentabiliser les sommes investies et de nous assurer que l'organisation, les processus, la doctrine et les lignes directrices évoluent en fonction des méthodes et des outils d'apprentissage employés dans le cadre du Campus des FAC. Le Campus des FAC nous permettra d'assurer une gestion efficace de l'II & E tout en préservant la structure actuelle des AI/AID. Il permettra aux membres du Conseil de perfectionnement professionnel (CPP) et aux intervenants de se servir du pouvoir qui leur a été conféré pour encadrer la transformation de la culture d'apprentissage au sein des FAC. Il servira d'élément intégrateur et permettra de suivre de près l'évolution des capacités et de l'approche qui favoriseront l'atteinte des objectifs visant la synergie, la coopération et la gouvernance stratégique.

La culture d'apprentissage se transformera considérablement au sein des FAC, grâce à la mise en place de l'architecture d'apprentissage moderne du Campus. Le Campus des FAC bouleversera les approches traditionnelles de l'instruction et aura toutes les caractéristiques d'une véritable organisation d'apprentissage moderne. Nous ne pouvons pas manquer l'occasion qui nous est offerte d'adopter une approche offrant les avantages stratégiques susmentionnés. Nous devrons donc établir un plan de gestion général et un système de communication adapté à nos besoins qui faciliter-

ont la transformation, de façon à combattre l'inertie qui inciterait l'institution à se retrancher derrière les approches traditionnelles.

Le Campus des FAC modernisera l'II & E sur trois plans : la gouvernance; les capacités des autorités d'instruction et des autorités d'instruction désignées; les capacités communes. Bien qu'elle soit essentielle pour assurer l'efficacité, la mise en commun des capacités ne sera pas l'élément qui représentera le mieux la modernisation de l'II & E aux yeux de la collectivité de l'II & E. La réorganisation des organismes qui suivent sera au cœur même de la transformation qui permettra à ces organismes de répondre à leurs besoins uniques :

- Centres de soutien de l'apprentissage (CSA). Ils assureront les fonctions intégrées du développement de l'apprentissage et offriront un service de consultation de spécialistes de l'II & E dont les AI/AID, les centres d'excellence fonctionnels (CEF) et les établissements d'instruction (EI) ont absolument besoin lorsqu'ils évaluent des besoins, analysent, conçoivent, évaluent ou valident les programmes d'II & E, assurent une gestion intelligente des contrats et rationalisent les activités liées à l'II & E;

- Centres d'excellence fonctionnels. Ils dirigeront et coordonneront les activités liées au maintien d'une base de connaissances théoriques et d'un ensemble de connaissances qui font autorité dans le domaine d'expertise qui leur a été assigné, à l'appui de l'II & E;

- Établissements d'instruction. Ils fourniront des cadres d'instructeurs, du personnel des normes et des gestionnaires de l'II & E qui joueront un rôle dans la prestation des programmes d'apprentissage, peu importe l'endroit ou le milieu où l'apprentissage se fait;

- Sites d'apprentissage (SA). Il s'agit de lieux d'apprentissage temporaires ou permanents qui offrent un milieu d'apprentissage physique ou virtuel partagé par de nombreux CEF et EI.

Source : Photo Reuters RTR2EMDQ prise par Pichi Chuang

Un hologramme est projeté au-dessus d'un téléphone cellulaire par un projecteur 3D.

L'ACD fournira ces ressources en plus des capacités communes. Ces ressources permettront d'éviter les dédoublements, faciliteront l'accès aux capacités essentielles, y compris l'II & E répondant à des besoins ponctuels, assureront la collaboration dans l'ensemble des FAC à l'appui de toutes les phases de l'II & E et donneront accès

Source : iStockphoto 12093695

Source : iStockphoto 22708283

à un large éventail de pratiques exemplaires et d'avis d'experts, mieux que n'importe quelle AI/AID aurait pu le faire seule. Les capacités seront regroupées en trois catégories : stratégies et programmes (examen de l'évaluation des acquis, rationalisation de la prestation de l'instruction, et ainsi de suite); soutien et services (recherche et développement, programme de perfectionnement des instructeurs, et ainsi de suite); moteur de recherche d'entreprise du Campus des FAC (MREFAC). Le MREFAC constitue l'épine dorsale technique du Campus des FAC; il donne accès aux outils de mise en œuvre des programmes offerts grâce au Campus des FAC et, surtout, il permet de créer un milieu d'apprentissage collaboratif, ainsi qu'un accès universel et asynchrone à l'I & E. Il ne s'agit pas d'un système conçu en vase clos.

Le réseau des CSA disposera des ressources nécessaires pour fournir une base commune de services de développement intégrés, de services de consultation et de services de soutien. Les CSA fourniront les principales capacités de développement, un service de consultation de spécialistes de l'I & E et un service centralisé de passation de marchés, et rationaliseront les activités liées à l'I & E. Tous les CSA exploiteront le réseau de développement virtuel qui permettra la mise en commun de conseils d'experts et de pratiques exemplaires. Certains d'entre eux disposeront de capacités spécialisées dont tout le réseau des CSA pourra profiter. Les CSA bénéficieront tous d'outils de développement et de services de soutien offerts grâce aux capacités communes du Campus des FAC. Ce sont les CSA des FAC qui fourniront aux AID la principale capacité de développement dont elles auront besoin. Il sera possible d'avoir accès non seulement aux services fournis par les CSA, mais aussi à certains outils de développement et services communs, en passant par les CSA secondaires rattachés à un CSA principal et à l'ensemble du réseau de développement. Les CSA seront établis virtuellement ou physiquement, ou virtuellement et physiquement, et s'entraideront. Ils pourraient constituer une section dans un quartier général ou une unité autonome ayant les pouvoirs, l'effectif et les fonds lui permettant de remplir sa mission. La conception particulière de chacun des CSA dépendra de l'éventail prévu des activités exercées et d'un certain nombre de facteurs, comme les besoins des AI relativement au développement et aux services communs ou les capacités spécialisées fournies par des AI précises à l'ensemble du réseau de développement. Il serait possible, par exemple, de centraliser dans un CSA les ressources nécessaires à la production de cartes ou d'images holographiques, car elles sont coûteuses. Ce CSA répondrait aux besoins de toutes les AI/AID en cette matière. Même si les CSA relèvent d'une AI précise, il revient au QG ACD, qui agit au nom du CPP, de voir à l'établissement et à l'évolution du réseau de CSA, dont les capacités doivent être du niveau standard qui s'applique à l'ensemble des FAC.

Selon les prévisions, l'amélioration de la gestion des ressources, conjuguée avec la réduction de la durée des cours offerts en classe, devrait permettre de réduire les besoins relatifs à l'infrastructure et à l'équipement opérationnel, et donc de réaliser des économies. À l'heure actuelle, le système d'I & E coûte 1,6 milliard de dollars annuellement. Une augmentation de l'efficacité de l'ordre de 1 pour 100 nous permettrait de réaliser une économie de 16 millions de dollars annuellement; si elle était de 10 pour 100, nous économiserions 160 millions de dollars annuellement. Les responsables du Campus des FAC ont l'intention d'appliquer l'approche de l'amélioration continue et de la rationalisation de l'organisation et des contenus de l'apprentissage, y compris des documents de doctrine, des lignes directrices et des procédures.

Les quatre projets qui suivent ont été choisis en vue de l'établissement de la capacité opérationnelle initiale (COI) :

- Centres de soutien de l'apprentissage. Ils fourniront la principale capacité de développement des contenus d'apprentissage, de même que les services de consultation de spécialistes de l'I & E;

- Moteur de recherche d'entreprise du Campus des FAC. Il comportera une plateforme opérationnelle, des capacités connexes et les outils essentiels. Il s'agira d'un système numérique de gestion de l'apprentissage permettant un accès en tout temps aux outils d'apprentissage et doté d'une bibliothèque de contenus d'apprentissage;

- Cadre de gestion du rendement. Il fournira des paramètres qui orienteront la prise des décisions stratégiques et opérationnelles concernant l'évolution continue du Campus des FAC, de même que les données propres à l'architecture d'harmonisation des programmes (AHP);

- Capacités communes. Il s'agit des outils et des capacités d'entreprise qui permettent la mise en application efficace des nouvelles techniques d'instruction.

Les mesures proposées en vue de la modernisation du système d'apprentissage dans l'ensemble des FAC constitueront une référence à la grandeur du pays pour tous les projets et les programmes de recherche liés à l'apprentissage mis en œuvre au sein des FAC/du MDN et permettront à la collectivité de l'I & E de promouvoir et de partager des projets ou de présenter des demandes en lien avec des projets. Évoluant sans cesse grâce à la collaboration assurée dans l'ensemble des FAC, le Campus des FAC donnera accès, mieux que n'importe quelle AI/AID aurait pu le faire seule, aux enseignements tirés d'une grande diversité d'expériences et de conseils d'experts. Le milieu d'apprentissage du Campus des FAC est moderne et adaptable, car il repose sur des outils d'apprentissage mobiles pouvant servir à

de multiples fins qui sont connectés à des réseaux d'apprentissage basés sur l'Internet sans fil. En fait, la technologique joue un rôle secondaire pour la mise en œuvre du Campus des FAC, qui évolue, en même temps que d'autres éléments des FAC, en fonction de l'évolution des besoins opérationnels et institutionnels, du rythme toujours changeant des opérations et de la découverte de méthodes d'apprentissage plus efficaces et rentables. Le cadre du Campus permettra d'harmoniser les ressources humaines et la prestation de l'I & E, d'offrir l'instruction « juste-à-temps » et de favoriser le perfectionnement professionnel de chacun tout au long de la carrière. Le MREFAC donnera accès non seulement aux contenus d'apprentissage, mais aussi aux ressources et aux collectivités d'apprentissage reposant sur la collaboration en ligne, au sein desquelles les apprenants, les instructeurs et les développeurs pourront mettre en commun, établir et adapter des contenus d'apprentissage et les applications connexes.

Finalement, le Campus des FAC donnera aux FAC un moyen de conserver la place avantageuse qu'elles se sont taillée sur le plan opérationnel, malgré les ressources limitées dont elles disposent et les difficultés que pose la complexité grandissante de l'environnement de sécurité. Il s'agit d'une architecture d'apprentissage d'ordre stratégique axée sur la synchronisation du rendement à l'échelle des FAC, dont l'objet est de faciliter la transformation de la culture d'apprentissage des FAC, qui doit être adaptée à la réalité du XXIe siècle.

Conjuguées à la fonctionnalité du moteur de recherche d'entreprise, les ressources de base des CSA sont des plus intéressantes pour les utilisateurs habituels, qui pourront les employer facilement, n'importe où, n'importe quand et en fonction de leurs besoins.

Tous les membres des FAC sont appelés à se servir de ces ressources. Ils auront accès aux outils (centre de ressources virtuel, plan d'apprentissage, modèles en trois dimensions, rapports de recherche et développement, environnements synthétiques, jeux sérieux, microblogage, et ainsi de suite) et aux ressources qui leur sont destinés à titre d'apprenants, d'instructeurs, de concepteurs ou de gestionnaires/administrateurs de programmes d'instruction, à n'importe quel moment et où qu'ils se trouvent.

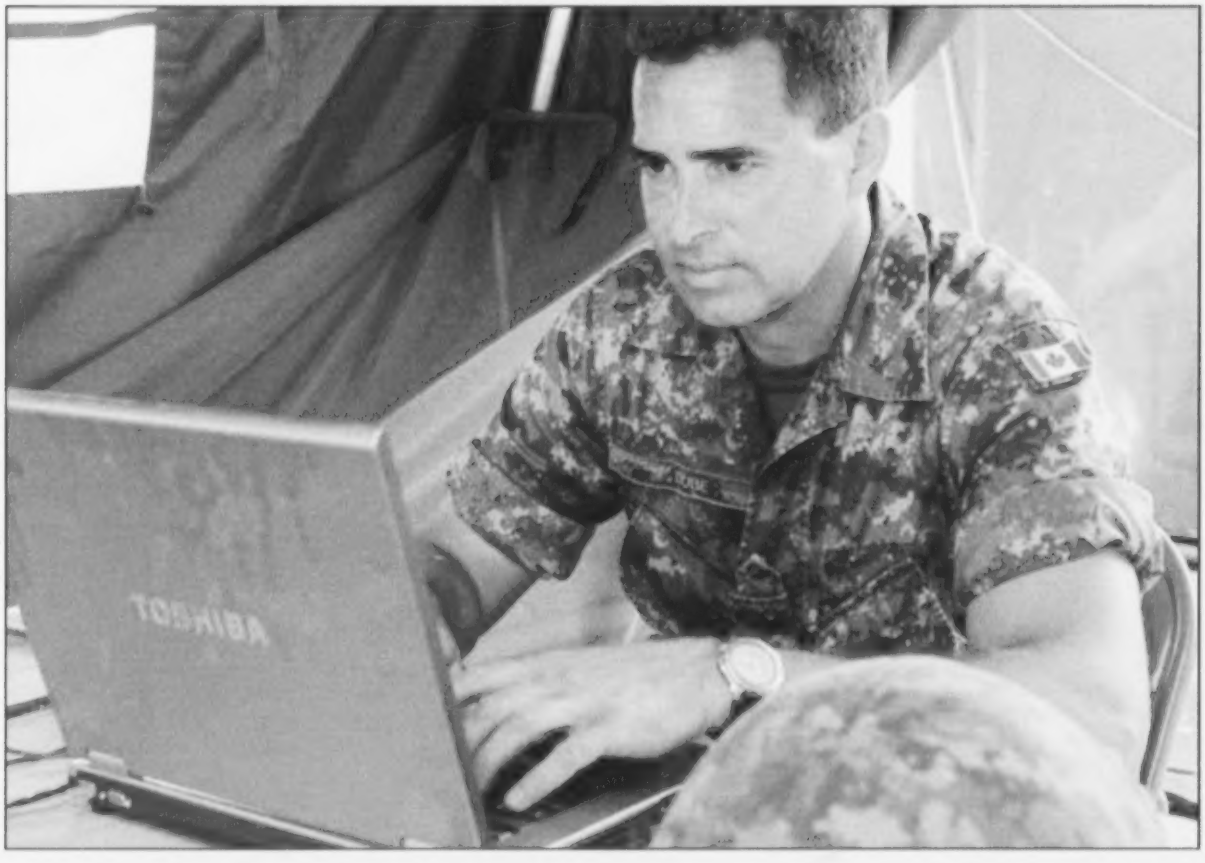
La modernisation de l'I & E nous permettra d'atteindre nos objectifs opérationnels, car elle mènera à la création d'un milieu d'apprentissage moderne, souple, intégré et accessible pour tous qui donnera plus d'autonomie au personnel des Forces armées canadiennes.

Visitez notre site Web pour obtenir plus de renseignements à ce sujet :

http://www.forces.gc.ca/fr/instruction-apprentissage-en-ligne/index.page? ou http://www.forces.gc.ca/fr/training-elearning/index.page

Le lieutenant-colonel D. L. Miller, OMM, CD, *occupe le poste d'officier supérieur d'état-major de la planification stratégique à l'Académie canadienne de la Défense, à Kingston. Elle est titulaire d'une maîtrise ès arts en histoire et d'une maîtrise en études de la défense du Collège des Forces canadiennes.*

RMC



Source : Photo du MDN IS2010-4003-024 prise par le caporal Pierre Thériault

Source : Photo Reuters RTX3ZOY prise par Andy Clark

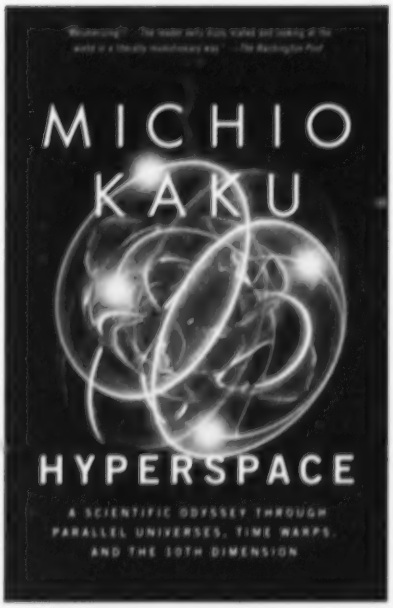
QUE LA PAIX SOIT AVEC NOUS

Garrett Lawless

Si des extra-terrestres nous rendaient visite, y aurait-il lieu de s'alarmer? Dans son livre *Hyperspace*, Michio Kaku soutient que toute forme de vie capable de faire des voyages intergalactiques ne pourrait que venir chez nous en amie. Son raisonnement est axé sur une nomenclature qu'il applique à la nature et à la quantité de l'énergie qu'une civilisation est en mesure d'exploiter. Les niveaux 0 (aliments consommés) et 1 (feu) favorisent le plein épanouissement d'une culture de promotion de la guerre, parce que l'utilisation d'énergie à ces niveaux-là pour les besoins de la guerre ne fera pas forcément disparaître une espèce. Par contre, le niveau 2 représente l'exploitation de l'énergie nucléaire et peut donc entraîner un autoanéantissement total. Ce niveau de développement est un genre de « moment de vérité » pour une espèce, car une civilisation qui parvient à atteindre cette étape du contrôle de la nature en viendra inévitablement soit au suicide, soit à la paix. Or, on prédit que tout genre de voyage intergalactique nécessiterait au moins un contrôle d'énergie de niveau 3 (ce qui correspondrait à exploiter l'énergie de petites étoiles telles que notre soleil). Par conséquent, si jamais des extra-terrestres venaient nous rendre visite, nous n'aurions aucune raison d'avoir peur d'eux, puisque, pour parvenir à ce niveau d'évolution et être encore en vie, il faudrait qu'ils soient devenus pacifiques[1].

Stephen Hawking n'est pas du même avis et il se tourne vers notre propre espèce pour prouver qu'il a raison. Quand on pense à comment, dans l'histoire humaine, les civilisations supérieures ont traité les civilisations moins évoluées qu'elles après leur premier contact, il est facile de comprendre M. Hawking. Le résultat de la découverte de l'Amérique du Nord par les Européens n'a pas été positif pour les populations autochtones. Cependant, M. Hawking oublie un point important lorsqu'il présente ses craintes. Même si la civilisation européenne était beaucoup plus avancée sur le plan technologique que les tribus de l'Amérique du Nord et de l'Amérique du Sud, elle n'en demeure pas moins, dans le jargon de Kaku, une espèce de niveau 1. Compte tenu des avancées culturelles que les civilisations de niveau 2 font de nos jours – le colonialisme a disparu, l'esclavage est en train de disparaître, le pourcentage de populations qui périssent à la guerre a diminué, les taux de criminalité et de violence sont en baisse, les libertés civiles sont en hausse et les progrès rapides dans les domaines de l'éducation, des sciences et des technologies se mondialisent –, on peut s'attendre à beaucoup plus des extraterrestres[2]. Lorsque les organisations militaires occidentales réfléchiront aux conflits auxquels elles pourraient faire face à l'avenir, de même qu'aux défis pour lesquels elles devront alors se préparer, il leur sera donc utile de détourner leur attention de la conduite de la guerre classique et de la diriger plutôt vers des questions de défense d'un autre ordre, par exemple le développement économique et la gouvernance locale. À l'ère nucléaire, si nous ne laissons pas tomber le concept de guerre classique entre les grandes puissances, nous courons à notre perte. Or, ce qui est encourageant en cette période de mondialisation de l'économie, c'est que la guerre nuit énormément aux affaires et qu'une paix durable et stable est

fonction d'un avenir valant la peine d'être vécu pour tous les êtres humains.



Le premier avertissement sérieux dont la civilisation humaine avait besoin pour promouvoir la paix afin de ne pas être menacée d'extinction date d'avant l'ère nucléaire, quoique seulement de peu. Jan Bloch, un banquier polonais, a rédigé une analyse économique approfondie sur la guerre classique à l'ère industrielle, au tournant du siècle dernier. Compte tenu des capacités de l'époque, M. Bloch a prédit que la faillite et la révolution seraient le nouveau butin de toute nation évoluée qui partirait en guerre contre une nation tout aussi évoluée[4]. Une quinzaine d'années plus tard, l'avertissement de M. Bloch a été ignoré et la Première Guerre mondiale a éclaté, ce qui a démontré incontestablement que le butin de la guerre avait changé tout comme M. Bloch l'avait prédit. Cependant, les erreurs de la Grande Guerre allaient tout de même être commises de nouveau quelques années plus tard. En effet, les conditions indécentes imposées à l'Allemagne par le Traité de Versailles ont dirigé les humains tout droit vers la Deuxième Guerre mondiale, et, en fin de compte, ont précipité la découverte de l'énergie et des armes nucléaires[4].

La bonne nouvelle, c'est que la Deuxième Guerre mondiale correspond à la dernière fois que de *grandes* puissances se sont directement déclaré la guerre. Si on extrapole à partir de l'analyse économique réalisée par M. Bloch sur ce qu'était la guerre classique dans son temps et qu'on adapte cette analyse à l'ère moderne, les nations évoluées du monde semblent avoir reconnu que le nouveau butin de la guerre n'est plus uniquement la faillite, mais aussi la disparition de l'espèce humaine. Par conséquent, la guerre se limite maintenant à de plus petits conflits dans le cadre desquels les grandes puissances, même si elles sont directement concernées, sont loin d'avoir recours à toute leur capacité de combat. De nos jours, lorsqu'on soulève l'hypothèse d'une guerre entre les grandes puissances, par exemple entre la Chine et les États-Unis, on l'évoque presque toujours sous la forme d'une guerre froide imminente, comme si tous les autres types de guerre étaient carrément inconcevables[5]. Qu'en est-il donc des autres conflits entre les plus petites puissances ou dans le cadre desquels une grande puissance prend à partie une puissance plus petite qu'elle? Resteront-ils le nouveau type de guerre de l'avenir ou peut-on espérer qu'ils deviennent inconcevables eux aussi?

En 1976, Richard Dawkins a présenté la notion du « mème ». À l'image du gène qui constitue l'unité de transmission de la biologie humaine, le mème, c'est-à-dire toute idée ou comportement qui se répand dans une culture, constitue l'unité de transmission de notre évolution culturelle[6]. Dans le même ordre d'idées, la guerre peut être considérée comme une contagion culturelle qui fait office de mème. Lorsqu'on soulève les causes distinctes de la guerre, telles que la rareté des ressources, l'inégalité ou les dirigeants socialement inadaptés, la cause profonde du problème demeure incomprise. Sur le plan existentiel, une guerre *éclate* lorsqu'une culture l'accepte, et elle est *évitée* quand une culture la rejette[7]. Il se peut certainement que ces autres facteurs secondaires sous-tendent réellement certaines guerres, mais le facteur déterminant dans la décision d'entrer en guerre demeure la présence d'une culture militariste, dans laquelle une population glorifie la guerre ou l'accepte tout simplement. Malheureusement, l'histoire nous a démontré qu'il arrive souvent que les dirigeants nationaux aiment la guerre et que, même s'ils ne l'aiment pas – parce qu'ils croient sinon à tort qu'elle fait inévitablement partie de la nature humaine –, leurs tentatives visant à l'empêcher échouent invariablement[8].

Dans les faits, la guerre est-elle une facette inévitable de l'existence humaine? Si tel est le cas, maintenant que notre espèce a atteint le deuxième niveau de gérance de l'énergie de M. Kaku, nous courons sûrement à notre perte. Toutefois, si la guerre est tout simplement un mème culturel, nous pouvons nous raccrocher à l'espoir que nous donne notre compréhension de l'évolution de la culture, soit que la guerre peut faire partie de notre passé peu glorieux comme tant d'autres horreurs qui sont désormais derrière nous. Évidemment, l'atteinte d'une véritable compréhension de l'évolution de la culture dépasse la portée du présent article. Rappelons simplement que les attitudes que les humains adoptent à l'égard des expériences de leur vie sont généralement inspirées des réactions qu'ils ont observées auparavant chez d'autres personnes[9]. En outre, ces expériences externes sont transmises aux autres membres d'une culture, et modifient ainsi leurs réactions émotionnelles et intellectuelles aux stimuli, par l'intermédiaire des mèmes[10]. La possibilité et l'efficacité de la transmission des mèmes entre les humains reposent entièrement sur la portée et le pouvoir des modes de communication existant dans la société. Par conséquent, à l'ère de la mondialisation et des progrès technologiques rapides, il est fort possible que l'on puisse transmettre un mème de paix jusqu'à ce qu'il devienne omniprésent, ce qui permet d'être optimiste. Pour que ce mème prenne racine et se propage efficacement, il lui serait grandement favorable d'être associé à un autre mème culturel qui est déjà accepté par la population mondiale et auquel celle-ci croit. Dans le monde de plus en plus matérialiste où nous vivons, le mème le plus prometteur qui devrait d'abord être transmis est peut-être donc l'idée que la guerre nuit tout simplement aux affaires.

Pour être prospère, une économie de marché capitaliste doit jouir d'une coopération pacifique. Puisque la division du travail entre des États ne peut évidemment pas fonctionner efficacement si ces États sont en guerre, les motifs économiques empêcheront la guerre entre les États qui sont des partenaires commerciaux[11]. Par contre, les scénarios sans guerre ne sont pas forcément bons pour les affaires non plus. Certes, les primes de risque liées à une guerre qui n'a pas encore éclaté entre des États rivaux peuvent sûrement nuire à l'investissement et au commerce[12]. De plus, il est incontestable que les disciples keynésiens peuvent à juste titre affirmer que les dépenses gouvernementales relatives à la guerre stimulent l'économie nationale, et ce, avec amplement de références historiques. Cependant, les plus récentes expériences montrent que, de nos jours, même les guerres de courte durée contre des États faibles peuvent s'avérer exceptionnellement coûteuses et, si ces guerres persistent, leurs effets économiques peuvent être dévastateurs[13]. En effet, la dernière guerre des États-Unis en Iraq a entraîné des taux de pertes politiquement inacceptables, une profonde récession économique ainsi qu'une immense impopularité et beaucoup de ressentiment à l'échelle internationale, ce qui a eu une incidence directe sur les relations commerciales[14].

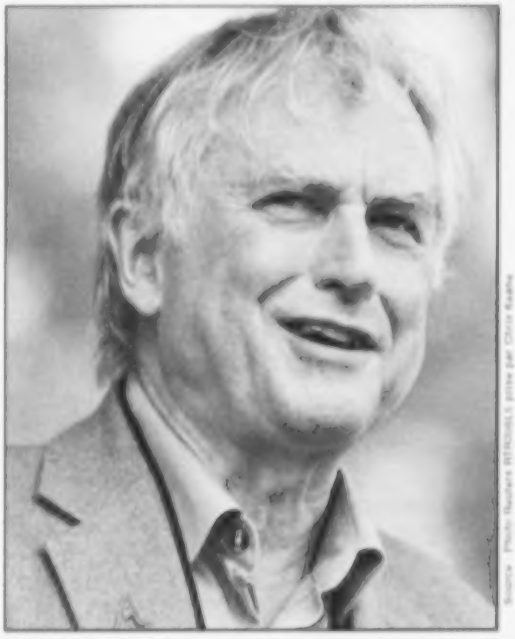
Durant la conférence sur la paix de Paris, en 1919, réunion entre (de gauche à droite) le premier ministre britannique Lloyd George, le premier ministre italien Orlando, le premier ministre français Clemenceau et le président américain Woodrow Wilson

L'idée qu'il est peu probable que des partenaires commerciaux se fassent la guerre n'est pas inhabituelle. Le plus souvent, cette idée est élargie pour englober la notion que les nations démocratiques ne partiraient pas en guerre l'une contre l'autre, mais c'est une erreur de croire que la simple démocratie mène à la paix. En effet, comme John Stuart Mill l'a souligné d'entrée de jeu, la démocratie risque de susciter de la violence dans les sociétés hétérogènes sur le plan politique, car les sous-groupes culturels s'y font concurrence pour être dans les bonnes grâces du parti au pouvoir, particulièrement si les systèmes politiques sont considérés faibles ou corrompus[15]. Le système politique qui semble le plus prometteur en ce qui a trait à la paix est plutôt le libéralisme démocratique. Dans ce système, le libre-échange et la liberté de mouvement de la main-d'œuvre font en sorte que le niveau de vie des individus est détaché de l'expansion territoriale[16]. C'est cela joue un rôle de premier plan, car c'est seulement lorsqu'une intervention étrangère promet un avantage économique que la guerre peut être rentable et qu'une culture nationale peut devenir belliqueuse. Toutefois, à mesure que la mondialisation prend de l'ampleur et que l'influence du libéralisme augmente, la possibilité de trouver de tels avantages diminue[17], tout comme le nombre de raisons de recourir à la guerre.

Quels que soient les inconvénients que la guerre peut faire subir aux économies modernes, il ne faut pas oublier que la paix relative qui règne parmi les puissances évoluées du monde découle en partie de la menace existentielle qui est associée à la guerre nucléaire. Si toutes les capacités nucléaires du monde disparaissaient, une guerre classique pourrait tout de même être évitée en raison des avertissements économiques de Jan Bloch concernant la guerre industrielle non nucléaire, mais l'autoanéantissement nucléaire demeure la menace extrême la plus redoutable. Par conséquent, une des idées qui gagnent en force auprès de quelques planificateurs de la défense cherchant à réduire les risques de futures guerres est celle d'encourager et d'aider certaines puissances stables sur le plan politique à devenir elles-mêmes des puissances nucléaires. Par exemple, si les États-Unis permettaient à certaines démocraties asiatiques de se munir d'armes nucléaires, ils leur permettraient ainsi d'assurer leur propre sécurité contre la menace que représente la Chine, et ils se dégageraient ainsi de la responsabilité de leur défense[18]. Cette mesure permettrait aux États-Unis d'économiser des sommes considérables, surtout si la Chine devient plus agressive dans la région, mais, avant tout, la nucléarisation de Taïwan serait un moyen de dissuasion beaucoup plus efficace contre une agression militaire chinoise que la promesse de protection des États-Unis.

En réalité, ce type de prolifération nucléaire autorisée équivaudrait à parier que l'humanité est en mesure de délaisser son côté belliqueux et de vivre en paix. Naturellement, l'idée fait peur à de nombreux planificateurs de la défense, et c'est cette peur qui empêche le même de progresser. Si le pari était perdu, les conséquences seraient tout simplement trop importantes, mais ce qu'on oublie dans ce raisonnement, c'est que le pari a déjà été fait. Les États-Unis, la Chine, la Russie, la Corée du Nord, Israël, la Grande-Bretagne, la France, l'Inde et le Pakistan possèdent déjà un important arsenal nucléaire. Bien qu'il soit possible de soutenir que l'augmentation du nombre de nations ayant une capacité nucléaire accroît la probabilité statistique qu'une guerre nucléaire éclate, les actions politiques visant à empêcher la prolifération semblent trop souvent être fondées sur une xénophobie à peine voilée plutôt que sur des mathématiques[19].

Alors, à quoi ressemblera la guerre dans un avenir rapproché? Abstraction faite de l'inimaginable, les guerres ressembleront probablement beaucoup à celles d'aujourd'hui. Jusqu'à ce que tous les États de la planète aient des relations commerciales productives dans un système libéral démocratique, les États riches continueront d'intervenir dans les États pauvres, puis de tenter d'aider ces États à se doter de structures sociopolitiques qui contribueront à faire régner une paix durable grâce à l'efficacité du commerce[20]. Il est relativement facile pour un État évolué de vaincre un État faible d'un point de vue militaire, mais les opérations de contre-insurrection deviendront probablement de plus en plus fréquentes. De plus, la capacité des planificateurs militaires de se familiariser avec des questions telles que le développement économique et la gouvernance locale, et donc de se concentrer sur ces questions dans la planification générale des opérations, sera par-dessus tout très importante. La guerre se limitant aux régions où les membres de la population ont tout simplement l'impression d'être sans avenir, l'espoir sera source de paix[21]. Plus précisément, les nations risquant d'entrer en guerre ont besoin d'être amenées à un niveau politique



Richard Dawkins

Source : Œuvre créée par Heather Bastian

et économique qui fera en sorte que la guerre deviendra contre-productive, ce qui, en fin de compte, nécessitera l'établissement et le maintien d'une économie locale fortifiée par le commerce.

Aucun pays pauvre n'est devenu riche sans le commerce, mais, à lui seul, le commerce ne suffit pas[22]. En outre, une bonne gouvernance est requise, car une économie florissante doit être liée à des politiques de gouvernance qui sortent les gens de la pauvreté et répartissent équitablement les profits dans l'ensemble du pays en développement. Il faut donc construire des routes, des ports et des installations d'alimentation en électricité, et mener à bien d'autres projets d'infrastructure semblables d'envergure nationale. Dans les cas où il n'y a eu aucune intervention militaire servant de catalyseur à ces mesures, les simples partenariats d'aide au commerce sont très prometteurs[23], mais, dans les cas où il y a eu une action militaire, il sera primordial de reconnaître et de comprendre, dès le début de la planification des opérations, que ces structures s'avéreront nécessaires. Pour que la transformation soit efficace, l'opération devra être globale et lutter contre l'insurrection et la corruption tout en faisant en sorte d'établir et de maintenir un climat politique dans lequel pourra commencer la concrétisation des projets d'infrastructure visant à faciliter le futur commerce[24].

Est-il donc vraiment possible qu'il n'y ait plus de guerres classiques? Il s'agit là d'une perspective excitante, qui, avec un peu de chance, inspirera aux humains de grandes entreprises pacifiques. Par contre, avant que la paix véritable ne règne sur notre planète, l'humanité continuera pendant un certain temps d'être aux prises avec des conflits déclenchés dans les États les plus faibles. Dans ces États, la réussite devra prendre la forme d'une bonne gouvernance, d'une activité commerciale efficace et d'une répartition des richesses qui seront porteuses d'espoir. Si ces objectifs peuvent se concrétiser, il se peut que le même de la paix se propage à l'échelle mondiale et qu'il n'y ait finalement plus jamais de guerres. Voilà un objectif ambitieux, mais pas impossible. Son atteinte signifiera que nos militaires devront devenir des experts en opérations favorisant et soutenant le développement économique et une bonne gouvernance. Cette réorientation aura probablement pour conséquence que les nouvelles compétences requises seront développées au détriment des capacités de combat plus fondamentales, qui se dégraderont, mais nous devons croire que les besoins relativement à ces capacités ne sont plus ce qu'ils étaient. Il ne faut plus jamais qu'une guerre classique majeure puisse éclater. Hélas, si cela devait se produire, les combattants hautement qualifiés et les forces armées solidement équipées n'auraient pas la moindre incidence sur l'issue de cette guerre. On mise déjà sur la paix. Dans deux siècles, soit l'humanité sera capable de faire des voyages intergalactiques, soit elle ne sera plus.

Le major Garrett Lawless *est un pilote de mobilité aérienne de l'Aviation royale canadienne et il occupe actuellement le poste de conseiller militaire du ministre de la Défense nationale. Il a un diplôme universitaire de premier cycle en génie électrique et une maîtrise ès arts en sécurité et en gestion et politique de défense du Collège militaire royal du Canada, de même qu'une maîtrise en études de la défense du Collège des Forces canadiennes.*

RMC

NOTES

1 Michio Kaku, *Hyperspace: A Scientific Odyssey through Parallel Universes, Time Warps and the 10th Dimension*, Oxford, Royaume-Uni, Oxford University Press, 1994, p. 165.

2 Michael Shermer, « The Myth of Evil Aliens: Why Stephen Hawking is wrong about the Dangers of Extraterrestrial Intelligences », dans *Scientific American*, 153 (6), 2011, p. 70-76.

3 Crawford Kilian, « The Forgotten Lesson of Jan Bloch: His 19th Century Analysis Proved Big Wars Lead to Bankruptcy and Revolt, but Canada's Little Modern War has Serious Costs, Too », dans *The Tyee*, 2010.

4 John Horgan, *The End of War*, New York, McSweeny's Publishing, 2012.

5 Elizabeth Dickenson, « The Future of War », dans *Foreign Policy*, 133 (3), 2011, p. 177-185.

6 Richard Dawkins, *Le gène égoïste*, Paris, O. Jacob, 2009.

7 Horgan, 2012.

8 John G. Stoessinger, *Why Nations Go to War*, 11e édition, Boston, Massachussets, Wadsworth Learning, 2011.

9 G. W. F. Hegel, *La phénoménologie de l'esprit*, traduction de Jean Hyppolite, Paris, Éditions Montaigne, 1966.

10 Dawkins.

11 Robert P. Murphy, *Study Guide to Human Action: The Economics of War*, Auburn, Alabama, Ludwig von Mises Institute, 2008.

12 The Economist, « The Economics of War: Calculating the Consequences », dans *The Economist*, 2002, p. 35.

13 *Ibid.*

14 William D. Nordhaus et al., *War with Iraq: Costs, Consequences, and Alternatives*, Cambridge, Massachussets, American Academy of Arts and Sciences, 2002.

15 Hegel.

16 Murphy.

17 *The Economist*.

18 Stephen Peter Rosen, « The Future of War and the American Military », dans *Harvard Magazine*, 2002, p. 85.

19 *Ibid.*

20 Thomas Carothers et Diane de Gramont, *Aiding Governance in Developing Countries: Progress Amid Uncertainties*, Washington, D.C., Carnegie Endowment for International Peace, 2011.

21 Peter Holmgren et Kostas Stamoulis, *Food Security and Agricultural Mitigation in Developing Countries: Options for Capturing Synergies*, Rome, Italie, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, 2009.

22 Pascal Lamay, « Developing Countries Need Trade: The Developed World can Help them Overcome their Supply-Side Constraints », dans *Wall Street Journal*, 6 juillet 2009, p. 3.

23 *Ibid.*

24 Carothers et de Gramont.

Thomas Mann, aux environs de 1930

ACQUISITION D'INNOVATIONS À UNE ÉPOQUE DE CHANGEMENTS RAPIDES : QUELQUES OBSERVATIONS

Robert Jay Glickman

Introduction

Dans ce bref article d'opinion, je présenterai plusieurs des caractéristiques de l'ère de changements rapides à laquelle nous vivons, je traiterai de certaines répercussions sur le recrutement, le respect de l'autorité et l'instruction, et je ferai une suggestion concernant l'acquisition d'innovations qui permettraient d'accroître l'efficacité institutionnelle et opérationnelle des forces armées.

Un regard sur la réalité actuelle

L'œuvre *La montagne magique* de Thomas Mann a été publiée en 1924 et est devenue l'un des livres du XX[e] siècle suscitant le plus la réflexion. La citation suivante compte parmi les nombreuses affirmations inoubliables ornant cet ouvrage : « L'homme ne vit pas seulement sa vie personnelle comme individu, mais consciemment ou inconsciemment il participe aussi à celle de son époque et de ses contemporains[1]. »

Dans cet esprit, nous pouvons nous interroger sur les caractéristiques de la vie à notre époque. Nous verrons alors que

Le général Walter Natynczyk

nous sommes pleinement conscients de certaines des principales caractéristiques qui nous touchent tous. Toutefois, les liens entre ces aspects, et leur incidence sur les forces armées ne sont peut-être pas aussi clairs. Tel est le sujet du présent article – un court examen dont l'objectif fondamental est d'engager une réflexion et, peut-être une discussion.

Nouveauté

De nos jours, nous sommes constamment assaillis par la nouveauté. Sans relâche, nous sommes bombardés de nouveaux produits, de nouveaux concepts, de nouvelles modes, de nouvelles expressions – il y a tant de nouveautés, continuellement, que l'effort requis pour se tenir au fait du monde qui nous entoure est source de stress et nous essouffle. Le simple fait d'apprendre le dernier jargon, de demeurer au courant des progrès dans le domaine des sciences, des affaires et des arts; d'être au parfum des changements de style, et de satisfaire les besoins que nous ont créés les experts du marketing; le simple fait de se tenir au courant des nouvelles – des nouvelles qui sont toujours de « dernière heure » – constitue notre marathon quotidien. Il y a tant à voir, à apprendre, à faire. Tant de choses, à une telle rapidité!

Rapidité

À l'époque actuelle, nous sommes tous exposés à une vitesse extrême. Nous faisons tout en notre possible pour nous simplifier la vie. Par exemple, nous utilisons la fonction de composition abrégée de nos téléphones plutôt que d'appuyer sur chacune des touches, nous nous procurons un accès Internet haute vitesse, nous fréquentons les chaînes de restauration rapide comme McDonald, nous nous inscrivons à *Netflix* afin de pouvoir visionner un film *instantanément*.

La vitesse est partout. Les marchands nous bombardent continuellement avec leurs annonces à la radio, à la télévision et sur Internet. Notre famille, nos amis et des polluposteurs nous téléphonent et nous envoient des messages textes, des courriels et des messages Twitter sans cesse. Le monde est constamment en mouvement, une pulsation visuelle et sonore perpétuelle qui nous incite à adopter son rythme envoûtant et à le suivre. Comme le dit la publicité, « La vie n'attend pas, pourquoi le feriez-vous? » Si vous voulez le double de ce produit, « appelez dans les deux prochaines minutes ». Si vous souhaitez jouer à ce jeu, vous avez « une minute pour le gagner ». Et si vous êtes en désaccord avec l'opinion de quelqu'un, vous pouvez utiliser Twitter pour répliquer rapidement. Dans son livre instructif *Comment le capitalisme nous infantilise* – qui traite en détail du marketing et de ses effets sur la société – Benjamin Barber indique que « La vitesse est comme toutes les drogues : pour maintenir au même niveau son emprise sur le psychisme, il faut sans cesse augmenter la dose[2]. »

Miniaturisation

La miniaturisation est également un aspect typique de notre temps. Nous observons une tendance à la diminution depuis plusieurs décennies déjà. Dans le monde des affaires, on constate non seulement une épuration de la structure organisationnelle et une réduction de l'effectif, mais aussi un abrègement des noms d'entreprises sous forme d'acronymes : Hudson's Bay Company est devenu HBC, Kentucky Fried Chicken, KFC, et Dun and Bradstreet, D&B.

Il existe également une tendance semblable en communications. Dans le domaine du matériel informatique, les immenses ordinateurs centraux ont été remplacés successivement par les ordinateurs de bureau, puis par les ordinateurs portables, les iPad, et les iPhone. Imaginez : ces 100 gigaoctets de données qui ont été générés durant plusieurs mois peuvent maintenant être stockés dans une minuscule clé USB.

La tendance au « petit » a également gagné les radiodiffuseurs, télédiffuseurs et fournisseurs de services Internet, qui ont adopté deux nouvelles stratégies : la diffusion *ciblée* à un public précis et la diffusion *personnalisée* (*egocasting*).

Le « petit » est aussi un centre d'intérêt dynamique en sciences, les domaines de la génomique et de la nanotechnologie[3] attirant chaque jour de plus en plus de chercheurs.Concurremment, nous avons été témoins d'une compression des regroupements militaires : les grandes armées ont été supplantées sur les champs de bataille d'abord par des unités de combat compactes, puis par de petits corps d'opérations spéciales, et maintenant, chez nos plus redoutables ennemis, par des kamikazes et des IED – chacun offrant progressivement l'avantage d'être plus « rentable » que le précédent.

Comme nous avons pu le constater dans les domaines des affaires, des communications, des sciences, ainsi que dans le domaine militaire, la miniaturisation a complètement envahi notre vie.

Compétition

La compétition est au goût du jour. Elle est partout. De nombreuses émissions télévisées le démontrent. Toutes soumettent des personnes ou des groupes à l'évaluation d'un ou de plusieurs juges. Les juges ont pour tâche d'évaluer chacun des concurrents à tour de rôle jusqu'à ce qu'un gagnant soit choisi.

À chacune des étapes du processus d'évaluation, les faiblesses de chaque concurrent sont révélées à un public national ou international – un public qui, dans certains cas, participe en votant. Les perdants sont nombreux. Les déceptions sont grandes.

Il semble que nous soyons inspectés, scrutés, examinés, et évalués à tout moment. Il y a toujours quelqu'un pour vérifier que nous satisfaisions aux critères. Ceux qui cherchent un emploi savent quels sentiments peut générer la compétition. Beaucoup de candidats. Très peu de postes. Beaucoup de regrets.

La compétition est aussi présente dans les forces armées. Concurrence *au sein* des grades. Concurrence au sein des services et des branches et *entre* ceux-ci. Concurrence entre le secteur militaire et les sociétés civiles pour l'obtention des ressources limitées du pays.

Effets sur les forces armées

Quels sont les effets de ces aspects de notre époque sur les forces armées? Par exemple, comment les recruteurs peuvent-ils repérer les « Colin Powells en devenir », à qui l'uniforme donnera « un sentiment d'appartenance » et « l'impression de sortir du lot », qui se percevront comme un « membre d'une fraternité », et seront avides de « la discipline, l'ordre, la camaraderie »[4] qui constituent l'essence de l'expérience militaire? Comment ces adolescents égocentriques, qui sont constamment à la recherche de nouveauté, qui répliquent et qui sont désinvoltes pourront-ils être convertis en soldats obéissants, bien mis et qui disposent d'un esprit d'équipe au sein d'une « docilité collective »[5]?

À la lumière de questions comme celles-ci, l'excellence en matière de recrutement est primordiale. Comme nous l'a rappelé le général Walter Natynczyk : « Nous devons nous occuper de nos gens. Nous assurer que les bonnes personnes, disposant des compétences pertinentes, accomplissent les tâches qui leur reviennent[6]. » Une fois les candidats soigneusement sélectionnés, la question de l'instruction doit être examinée de façon approfondie. Selon le major-général [maintenant lieutenant-général – Ed.] J. M. M. Hainse (alors) de l'Autorité d'instruction de l'Armée de terre du Canada, « … l'excellence à l'entraînement est le facteur majeur qui permet d'atteindre l'excellence opérationnelle[7]. » Si le général Hainse a raison de dire que « … l'instruction doit être axée sur le commandement : les chefs doivent comprendre l'instruction et l'utiliser pour mettre sur pied des organisations compétentes, cohésives, confiantes et disciplinées[8] », comment ces leaders réussiront-ils à former suffisamment de personnel pour faire fonctionner les nouveaux systèmes acquis, et ce, de manière rentable?

Comme nous le savons, à une époque de guerres irrégulières, asymétriques et réseaucentriques les besoins peuvent changer très rapidement. Cette situation présente des défis particuliers pour les leaders, les instructeurs et les stagiaires. Dans certains cas, des outils d'instruction commerciaux, comme des technologies de simulation, des programmes d'instruction interactifs, et des outils de mesure du rendement peuvent être suffisants, mais il est souvent nécessaire de créer des instruments spéciaux pour combler les lacunes en matière d'instruction. Par conséquent, une forte pression est exercée sur l'ensemble du personnel participant à l'effort d'instruction. Que faudra-t-il faire pour que cette réalité demeure prioritaire dans l'esprit des leaders? Évidemment, les leaders eux-mêmes doivent aussi suivre une instruction, une qui convient à leur poste, à leurs responsabilités et à leur capacité à relever les défis de l'innovation, particulièrement en période de changements politiques, économiques et sociaux[9].

Comment les forces armées moderniseront-elles leurs forces de façon raisonnable, efficiente et rentable malgré l'avalanche de programmes d'acquisition présentés par des décideurs et lobbyistes civils dont les propositions ne sont pas toujours sollicitées, pertinentes, ni abordables? Quelle position devrait prendre les forces armées dans le débat concernant le type d'avion de chasse à acheter pour assurer la sécurité du Canada, et, du même coup, soutenir l'industrie aérospatiale du pays, sans toutefois compromettre la santé financière de la nation[10]? Comment vont-elles réduire au minimum la compétition inter-service perturbatrice pour un soutien financier de plus en plus limité? Enfin, comment éviteront-elles la fraude, le gaspillage, et l'abus au sein des services[11], et empêcheront-elles les entrepreneurs sans scrupules d'imposer continuellement à la nation des dépassements de coûts?

General David Petraeus

Corollairement, nous pouvons nous demander, dans un monde caractérisé par des changements rapides, dans quelle mesure le rythme de l'innovation sera-t-il influencé par des facteurs tels que la tradition et les instructions permanentes d'opération? Rappelons-nous, par exemple, des frustrations vécues par le Lieutenant Colonel Timothy O'Neill[12], fondateur du programme d'ergonomie de West Point, dont le système de camouflage à double texture (Dual-Tex) « … a été abandonné par les hauts gradés, qui refusaient de croire que quelque chose d'apparence aussi artificielle pouvait fonctionner[13]. » [TCO] C'était en 1976. Mais comme nous le savons, des réactions semblables à l'innovation ont eu lieu tout au long de l'histoire militaire.

Le maire de New York, Michael Bloomberg (à droite)

Parmi les questions liées à ce sujet, nous pouvons nous demander à quel point l'âge des membres des forces armées a une incidence sur leur *intérêt* pour les innovations et leur *acceptation* de celles-ci? Qui les spécialistes de la théorie de la *diffusion de l'innovation*[14] citeront-ils comme les adopteurs précoces de nouvelles idées, de nouveau matériel et de nouvelles procédures? Et qui montreront-ils comme les adopteurs tardifs? En d'autres mots, est-ce que l'âge sera le principal facteur influençant l'acceptation de l'innovation par les militaires? Est-ce que la tradition, les conventions, et le respect de l'autorité seront les déterminants clés? Ou l'acceptation de l'innovation sera-t-elle déterminée principalement par une connaissance des tendances du moment et des besoins actuels?

Quels effets auront les changements technologiques dans la vie civile sur le monde militaire? Par exemple, à quel point sera-t-il facile d'élargir ses réseaux Internet et intranet *actuels* avec des systèmes de réseautage social sécurisés comme Yammer[15]? Et à cet égard, est-ce que de tels systèmes aideront à surmonter certains des obstacles à l'innovation posés par la structure de commandement des forces armées?

La réalité d'aujourd'hui – caractérisée par des nouveautés constantes, une vitesse toujours croissante, une miniaturisation et une compétition omniprésentes, des pressions sur les jeunes et une liberté de choix – exerce sur les forces armées des pressions plus grandes que jamais auparavant, et accroît la connaissance de la situation qu'elles doivent acquérir afin d'assurer leur efficacité. Mais soyons clairs : le type de connaissance de la situation dont il est question ici est bien plus vaste et profond que celui auquel le General David Petraeus a fait référence en 2007, lors de sa discussion avec le *Nassau Weekly*[16]. Ce qu'on entend dans le présent article par connaissance de la situation n'est pas une connaissance pour laquelle vous pouvez simplement « … fixer un emplacement et acquérir réellement une connaissance… si profonde que vous pouvez ensuite appuyer sur la détente et descendre le méchant[17]. » [TCO]

Non. La connaissance de la situation dont il est question ici va bien au-delà de la connaissance de cibles précises dans des pays où nous menons des opérations de combat. En fait, les réponses aux questions que les forces armées posent, ou doivent poser afin d'accroître leur niveau d'excellence, ne dépendent pas seulement d'une connaissance des réalités à l'étranger, mais également d'une analyse exhaustive de notre propre culture par le passé, et une compréhension approfondie des réalités actuelles du monde civil – les domaines complexes, dynamiques et interreliés des affaires, des sciences, de l'éducation, de la démographie, de la politique, etc.

Les propos de Chris Hedges sont justes : « Ceux qui sont frappés d'amnésie historique […] n'ayant rien à apprendre du passé, sont restés des enfants. Ils vivent dans l'illusion.[18] » Mais il en va de même pour ceux qui ignorent les réalités du présent. Et c'est ce qui doit être souligné ici. Pour réussir, toute organisation, y compris les forces armées, doit entretenir une volonté d'en connaître autant que possible sur le monde qui l'a produite, et dans lequel elle existe actuellement.

Ce type de renseignement n'est pas caché, il est facilement accessible. Il s'apparente à celui obtenu par nos ambassades à l'étranger, lorsque l'objectif n'est pas de traquer des cellules terroristes ou de découvrir d'autres sortes de belligérances, mais de connaître le plus grand nombre possible d'informations sur le pays d'accueil, afin de pouvoir mettre en place au pays des pratiques et des politiques efficaces à son égard.

En 2002, insistant sur le fait que les institutions vastes et complexes trouvent généralement difficile d'appréhender des idées expérimentales et des concepts révolutionnaires, le professeur Martin Rudner[19] a suggéré que la section du renseignement de défense des Forces canadiennes pourrait « … fournir le point de mire unique d'un effort coordonné, intégré et synchronisé visant à explorer et à exploiter les attributs de la technologie de l'information pour les besoins futurs en matière de développement de capacités pour les FC[20]. » [TCO]

Peu de gens contesteraient cette affirmation de M. Rudner. Cependant, en plus de servir de point de mire pour l'acquisition d'une connaissance sur la valeur potentielle de la technologie de l'information, la section du renseignement de défense pourrait

également agir comme « … point de mire d'un effort coordonné, intégré et synchronisé visant à explorer et à exploiter les attributs » du *renseignement de sources ouvertes* pouvant accroître l'efficacité institutionnelle et opérationnelle des forces armées.

Soyons clairs, la collecte du renseignement de sources ouvertes ici, au pays, ne consiste pas simplement à « garder un œil sur les méchants » dont les activités pourraient nuire à l'accomplissement avec succès par les forces armées des tâches qui lui sont assignées, mais aussi à « apprendre des gentils ». Une des façons de faire est de créer une liste à surveiller d'innovations pouvant être utiles aux Forces. Bon nombre de telles innovations sont décrites dans des sources d'information, comme des bases de données sur les brevets, des subventions accordées à des organisations universitaires et commerciales, et les médias.

Conclusion

Dans un numéro récent du magazine *The Economist*, on mentionne que, pour tenter de régler de graves problèmes d'administrations municipales, le maire de New York, par l'intermédiaire de sa fondation, Bloomberg Philanthropies, a mis sur pied des « équipes de création d'innovations », dont le but était d'offrir des solutions à des enjeux précis auxquels des administrations locales faisaient face. Parmi ces enjeux figuraient des budgets serrés, un manque de capital de risque, du personnel surexploité, et de longs délais d'attente pour les services municipaux. Une fois les besoins et les problèmes déterminés, les « équipes de création d'innovations » s'affairaient à trouver des solutions. Le concept a été un tel succès que, satisfait de la valeur de cette initiative, le maire Bloomberg a fait en sorte que des équipes semblables soient créées à Chicago, à Atlanta, à La Nouvelle-Orléans, à Memphis, et à Louisville[21].

Je ne suggère pas dans le présent article d'opinion de mettre en place des « équipes de *création* d'innovations » dans les forces armées pour chercher des solutions à des problèmes connus. Puisque nous entrons dans une ère qui promet une myriade de besoins et de défis, le Ministère pourrait plutôt envisager la création d'« équipes de *découverte* d'innovations ». Elles seraient chargées de fouiller les bases de données de sources ouvertes, comme celles mentionnées précédemment, à la recherche d'innovations qui, une fois acquises, pourraient se révéler d'une valeur réelle et durable pour les Forces.

Robert Jay Glickman, Ph. D., *est professeur émérite au département d'espagnol et de portugais de l'Université de Toronto. Mettant à profit son expérience au sein du Counter-Intelligence Corps de la U.S. Army, le professeur Glickman a fait des recherches et écrit sur des questions politiques, sociologiques et militaires dans les Amériques, et a effectué des recherches sur l'acquisition, le transfert et l'utilisation de connaissances dans des milieux multidisciplinaires.*

RMC

NOTES

1 Thomas Mann (1875-1955) était un romancier, nouvelliste, critique social, philanthrope, et essayiste allemand qui a reçu le prix Nobel de littérature en 1929. Dans les années 1930, il s'est attaqué aux concepts du national-socialisme et aux pratiques de ses défenseurs. Après l'arrivée au pouvoir d'Adolf Hitler, Thomas Mann s'est réfugié aux États-Unis. L'œuvre *La montagne magique* (Berlin : Fischer, 1924) a été traduite pour la première fois en français par Maurice Betz, et publiée par Fayard (Paris, 1931).

2 Benjamin R. Barber, *Comment le capitalisme nous infantilise*, Paris, Fayard, 2007, p. 136. Dans cet ouvrage, M. Barber, auteur américain de renom qui a conseillé des dirigeants politiques aux États-Unis et à l'étranger, décrit une économie mondiale dont l'objectif n'est désormais plus de fabriquer des biens, mais principalement de fabriquer des besoins.

3 La nanotechnologie est utilisée à de nombreuses fins, notamment pour réduire la visibilité de cibles militaires potentielles grâce à des tissus spéciaux conçus pour faire dévier la lumière autour des objets. Comme l'explique Bruce Barcott dans son article « Invisible, Inc. » (dans *The Atlantic*, 308, juillet/août 2011, p. 84), ces tissus, nommés métamatériaux, interagissent avec la lumière pour produire ce qu'on appelle un indice de réfraction négatif.

4 Colin Powell, *Un enfant du Bronx*, Paris, O. Jacob, 1995, p. 34 à 36.

5 Chris Hedges, *L'empire de l'illusion : la mort de la culture et le triomphe du spectacle*, Montréal, Canada, LUX, 2012, p. 180.

6 Walter Natynczyk, « Les Forces canadiennes en 2010 et 2011 : regard sur le passé, regard sur l'avenir », *La Revue militaire canadienne*, vol. 11, no 2 (2011), à http://www.journal.forces.gc.ca/vol11/no2/03-natynczyk-fra.asp, consulté le 28 septembre 2012.

7 J. M. M. Hainse, *L'instruction sur les opérations terrestres*, Ottawa, Défense nationale, B-GL-300-008/FP-002, 2010, p. v.

8 *Ibid.*, p. iii-iv.

9 La nature de la relation dynamique en jeu entre ces facteurs peut être examinée en appliquant le cadre néo-institutionnel, un outil utilisé avec succès, particulièrement en sciences politiques. Il permet une compréhension des causes et des conséquences de l'évolution de politiques, aide à définir des éléments complexes du processus décisionnel, et permet de déterminer où et comment les sources de pouvoir exercent leur influence sur les changements de politiques au fil du temps.

10 David S. McDonough fait un exposé enrichissant sur ce sujet dans « Canada and the F-35 Procurement: An Assessment », *SITREP: The Journal of the Royal Canadian Military Institute*, vol. 71, no 3, 2011, p. 10-11 et 16.

11 Dennis McCafferty mentionne des solutions à ces problèmes que le département de la Défense des États-Unis tente d'éliminer, en partie avec l'aide d'entreprises comme ACL Services, à Vancouver, C.-B., dans l'article « U.S. Military Looks to Better Control Costs with Business Analytics, Better BI », *Smarter Technology*, 2010, accessible à : http://www.smartertechnology.com/c/a/Smarter-Strategies/US-Military-Looks-to-Better-Control-Costs-with-Business-Analytics-Better-BI, consulté le 28 octobre 2012.

12 Dans « Dual Texture — U.S. Army Digital Camouflage », accessible à http://www.uniteddynamics.com/dualtex/, consulté le 15 novembre 2012, Guy Cramer décrit le Lieutenant Colonel (retraité) Timothy O'Neill de la U.S. Army, comme le « père du camouflage numérique ». Dual-Tex est un système informatique de pixélisation utilisé pour concevoir des macromotifs et des micromotifs de camouflage. Dans les années 1990, O'Neill a contribué à la conception du CADPAT (Canadian Disruptive Pattern), qui a été officiellement adopté comme motif de camouflage standard de l'Armée de terre canadienne en 1997.

13 Barcott, p. 82.

14 Cette théorie a été présentée pour la première fois par Everett Rogers, un chercheur en communications, sociologue, et enseignant, dans *Diffusion of Innovations* (New York, The Free Press, 1962). Selon cette théorie, dans tout groupe, la réaction à un concept, un produit ou un système donné tend à être répartie comme suit : 2,5 p. 100 de la population d'un groupe sont des innovateurs, 13,5 p. 100 sont des adopteurs précoces, 34 p. 100 appartiennent à la majorité précoce, 34 p. 100 font partie de la majorité tardive, et 16 p. 100 sont des adopteurs tardifs qui s'opposent le plus longtemps à adopter une innovation.

15 Yammer est un système de réseautage social interne sécurisé qui a été lancé en septembre 2008. Il permet aux membres d'entreprises et d'organisations de communiquer entre eux; d'échanger des idées, des liens, des fichiers et des nouvelles; de collaborer à des projets; et d'obtenir une rétroaction sur leurs travaux. Selon Shelley Risk, directrice des relations publiques chez Yammer Inc., les Forces canadiennes ont créé un réseau en septembre 2009, mais au moment de rédiger le présent article, il était toujours inactif.

16 *The Nassau Weekly* est un journal publié par des étudiants de l'Université Princeton.

17 General David Petraeus, « The Reconcilables: An annotated interview with Gen. Petraeus », *The Nassau* Weekly, 4 mars 2010, accessible à http://nassauweekly.com/articles/1071, consulté le 3 octobre 2012.

18 Hedges, p. 130.

19 Martin Rudner, du Canadian Centre of Intelligence and Security Studies, est professeur distingué émérite à la Norman Paterson School of International Affairs de l'Université Carleton.

20 Martin Rudner, « The Future of Canada's Defence Intelligence », *International Journal of Intelligence and Counter Intelligence*, vol. 15.4, 2002, p. 542.

21 « Hizzoner's other cities », *The Economist*, 16 juillet 2011, p. 34.

Source : Photo du MDN, CX2003-0254-12c prise par le caporal-chef Rebecca Bell

RÉFLEXIONS SUR LA RECHERCHE ET LE SAUVETAGE

Martin Shadwick

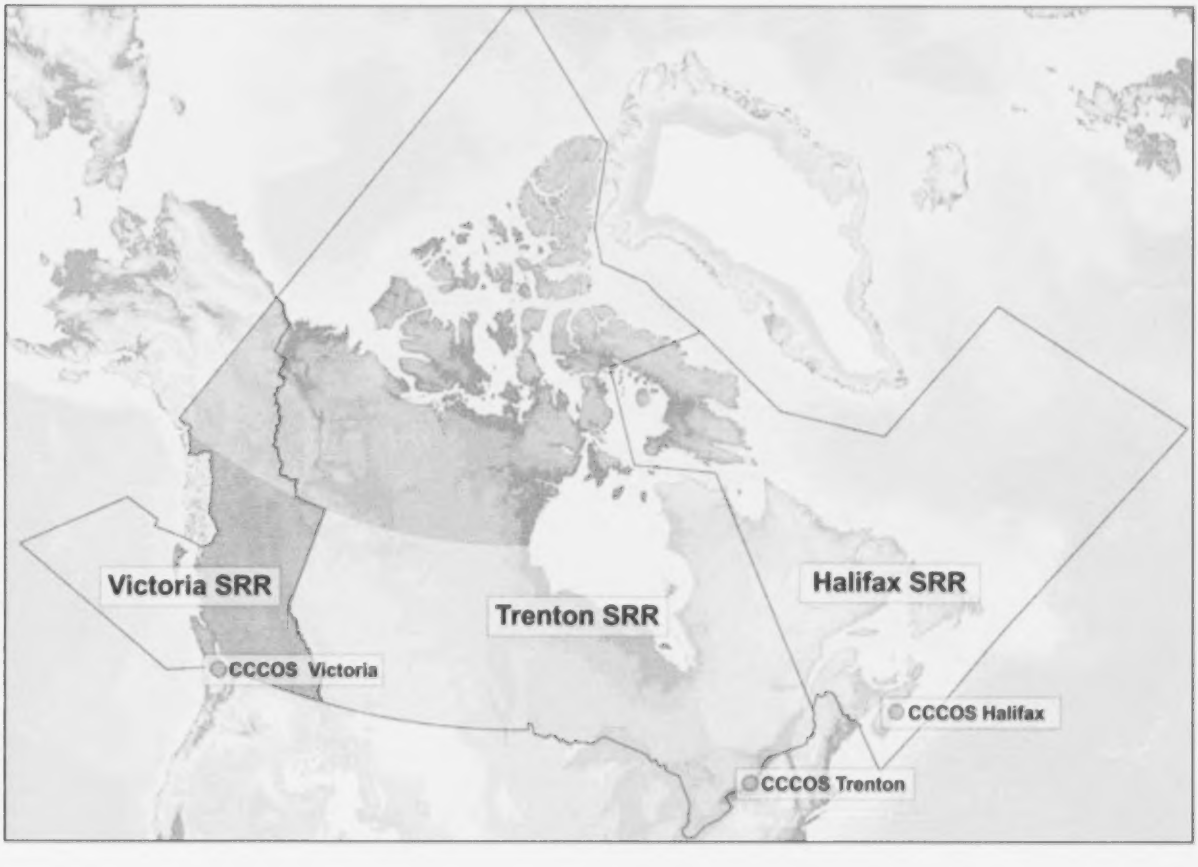
Le système de recherche et de sauvetage national du Canada – ou du moins certains de ses aspects – continue de faire l'objet d'évaluations et de critiques avec une régularité presque prévisible. Au cours des dernières années, plusieurs documents ont été publiés, comme le rapport de vérification du projet visant l'aéronef à voilure fixe de recherche et de sauvetage du chef du Service d'examen (CS Ex) du MDN, daté de mai 2009, le rapport intitulé *Évaluation sommative de la contribution versée à l'Association civile de recherche et de sauvetage aériens (ACRSA)*, daté d'avril 2009, aussi produit sous la direction du CS Ex, le rapport d'étude sur les délais de réaction de l'équipe de recherche et de sauvetage rédigé par le Comité permanent de la Chambre des communes sur la défense nationale, le rapport sur la souveraineté et la sécurité dans l'Arctique produit en 2011 par le Comité permanent de la sécurité nationale et de la défense et deux rapports d'une honnêteté rafraîchissante du Conseil de recherche national sur l'énoncé des besoins opérationnels relatifs à l'aéronef à voilure fixe de recherche et de sauvetage. D'autres ouvrages se sont ajoutés à la liste grandissante des publications, entre autres *Search and Replace: The Case for a Made-in-Canada Fixed-Wing Search and Rescue Fleet*, de Michael Byers et Stewart Webb (Centre canadien de politiques alternatives et Institut Rideau, juin 2012) et, plus récemment, le rapport produit au printemps de 2013 par le Bureau du vérificateur général (BVG) du Canada.

Dans son rapport d'audit, déposé le 30 avril 2013, le BVG décrit l'objet de l'audit en ces termes : « Nous avons vérifié si les organisations fédérales étaient prêtes à intervenir lors d'incidents nécessitant une opération de recherche et sauvetage; si elles avaient mené des activités de prévention pour réduire la fréquence et la gravité des incidents; et si elles avaient géré comme il se doit les activités de recherche et sauvetage. Nous avons examiné l'état de préparation de ces organisations et cherché à déterminer si elles disposaient des ressources humaines, de l'équipement et des systèmes informatiques nécessaires pour mener à bien leurs missions. » Il poursuit : « Notre audit a visé le soutien fédéral aux activités de recherche et sauvetage maritimes et aériens. Les organisations auditées sont la Défense nationale et les Forces canadiennes, Pêches et Océans Canada et la Garde côtière canadienne ainsi que Transports Canada. Nous n'avons pas audité les activités de recherche et sauvetage des provinces, des territoires et des municipalités, ni celles de la Gendarmerie royale du Canada. »

« Dans l'ensemble », le BVG a constaté que « les activités fédérales de recherche et sauvetage ont satisfait aux normes minimales relatives à l'état de préparation visant les missions de secours. Deux facteurs font cependant peser des risques importants sur l'état de préparation des intervenants : le maintien de personnel qualifié en nombre suffisant dans le domaine de la recherche et du sauvetage et l'entretien d'équipements vieillissants. Des améliorations notables sont nécessaires pour faire en sorte que les Forces [armées]

canadiennes et la Garde côtière canadienne puissent continuer d'intervenir comme il se doit et disposer des effectifs, des équipements et des systèmes d'information qu'il leur faut pour mener efficacement les missions de recherche et sauvetage. Les Forces [armées] canadiennes et la Garde côtière canadienne interviennent de manière adéquate lors d'incidents qui nécessitent une opération de recherche et sauvetage par air ou en mer. Cependant, des difficultés constantes de recrutement et de formation menacent la pérennité de ces opérations. Les missions souffrent aussi du maintien en service par l'Aviation royale canadienne d'avions âgés, qui nécessitent des travaux de maintenance considérables, et d'hélicoptères qui sont soit trop peu nombreux, soit moins adaptés à ce genre d'interventions. » En outre, « le système de gestion de l'information utilisé pour gérer les opérations de recherche et sauvetage ne répond pas à toutes les exigences opérationnelles et approche du point où il cessera de fonctionner. Des pannes comme celle survenue en 2009 pourraient retarder l'arrivée des secours sur les lieux d'un incident. On ne prévoit pas remplacer le système avant 2015-2016, et la Défense nationale n'a pas de plan pour régler les problèmes entre-temps. » L'équipe responsable de l'audit a conclu que les « rôles et responsabilités des Forces [armées] canadiennes et de la Garde côtière canadienne sont clairement définis au niveau opérationnel, mais [que] les organismes ne disposent pas d'un ensemble de principes communs pour coordonner leurs interventions avec les autres ordres de gouvernement en vue de régler les questions qui sont d'envergure nationale. De plus, le Secrétariat national de recherche et de sauvetage [SNRS] n'a pas rempli le mandat qui lui avait été confié en 1986 d'établir une politique-cadre nationale. De même, il ne s'est pas doté de moyens d'évaluer globalement les résultats du programme fédéral. »

À propos de l'état de préparation, le BVG fait remarquer que « [l]'état de préparation requis de chaque escadron de recherche et sauvetage de l'Aviation royale canadienne se mesure par le délai de réaction des forces mobilisées, qui doivent être en mesure de décoller en 30 minutes du lundi au vendredi, entre 8 h et 16 h, et en 120 minutes les soirs et les fins de semaine », mais aussi qu'une étude militaire réalisée en 2012 concluait que « l'état de préparation n'est pas adapté aux périodes de grand besoin associées à la haute saison de la pêche commerciale et des activités récréatives ». Le BVG mentionne dans son rapport que son audit lui a permis de « constater qu'il aurait été possible d'améliorer l'état de préparation dans une proportion de 9 % dans la région de recherche et sauvetage (RRS) de Victoria, de 32 % dans la RRS de Trenton et de manière négligeable dans la RRS d'Halifax, et ce, sans augmenter le nombre d'heures de travail, mais en réaménageant les horaires hebdomadaires réguliers ». L'audit a aussi permis de constater que les Forces armées canadiennes « ne vérifiaient pas régulièrement si l'état de préparation de leurs diverses équipes était toujours adapté pour permettre de répondre aux besoins prévus » et que « les normes actuelles relatives à l'état de préparation ont été définies en fonction des ressources disponibles, et non à partir d'une analyse des besoins ». Selon le BVG, la « Défense nationale devrait systématiquement analyser les données dont elle dispose sur ses activités de recherche et sauvetage, notamment l'état de préparation de ses équipes, pour que les services qu'elle fournit répondent aux besoins actuels et à venir en la matière ». Dans le rapport, la réponse du MDN indique que celui-ci a accepté la recommandation : « La Défense nationale réexaminera sa façon de faire pour s'assurer qu'elle consigne et analyse systématiquement les données. En outre, par l'entremise de Recherche et développement



Source : Aviation royale canadienne, Recherche et sauvetage Canada

Source : Photo du MDN IS2011-4064-01 prise par le caporal-chef Silvio Adamson

Un hélicoptère CH146 de recherche et de sauvetage des Forces canadiennes exécute des manœuvres dans les collines pendant un exercice d'entraînement près de Kingston, en Jamaïque.

pour la défense Canada, elle continuera d'examiner le rendement des ressources de recherche et sauvetage (SAR) de l'Aviation royale canadienne afin de s'assurer que les interventions répondent aux besoins des Canadiens en matière de recherche et sauvetage aéronautiques et maritimes. » Le MDN a aussi soutenu dans sa réponse que « [l]a mise sur pied récente du comité de gouvernance opérationnelle de la recherche et du sauvetage de la Défense nationale et des Forces canadiennes ainsi que de Pêches et Océans Canada et de la Garde côtière canadienne permettra d'améliorer l'analyse des incidents SAR aéronautiques et maritimes au Canada ainsi que l'établissement des rapports annuels à cet égard, de sorte que la prestation des services demeure fondée sur les besoins actuels et prévus en matière de recherche et sauvetage aéronautiques et maritimes. »

Sur la question épineuse des ressources humaines, le BVG s'est inquiété de l'insuffisance de personnel qualifié en recherche et sauvetage, y compris chez les pilotes, les mécaniciens de bord, les contrôleurs aériens des centres conjoints de coordination des opérations de sauvetage et les contrôleurs aériens adjoints, de même que du départ du personnel expérimenté (« des membres d'équipage ayant moins d'expérience […] subissant ainsi une pression accrue ») et des difficultés, y compris celles causées par le manque d'aéronefs, que pose la formation des équipages d'aéronefs de recherche et sauvetage. Selon le BVG, le MDN « devrait affecter des effectifs en nombre suffisant aux activités de recherche et sauvetage pour continuer de répondre aux besoins opérationnels, ainsi que pour assurer la formation et le perfectionnement professionnel nécessaires du personnel et accorder à ce dernier les congés auxquels il a droit ». Le MDN a répondu ce qui suit : « À l'heure actuelle, les effectifs des escadrons de recherche et sauvetage de l'Aviation royale canadienne se situent à 100 % des niveaux visés, et l'Aviation royale canadienne continuera de faire en sorte que les services de recherche et sauvetage soient fournis de manière efficace. La Défense nationale continuera d'évaluer les politiques pertinentes et leur mise en application relativement au niveau des effectifs des escadrons de recherche et sauvetage, et elle établira les possibilités qui s'offrent pour remédier aux éventuelles préoccupations cernées. » Les sceptiques pourraient toutefois faire remarquer que le fait d'établir les possibilités qui s'offrent ne garantit aucunement que les solutions envisagées seront mises en œuvre.

En ce qui concerne les ressources matérielles inscrites au registre des opérations de recherche et sauvetage, le BVG a mentionné qu'il avait constaté des améliorations récentes en ce qui concerne le taux de disponibilité des 14 CH149 Cormorant, mais il a aussi ajouté que la « corrosion par le sel de mer accroît les besoins en matière de maintenance et [qu']il y a toujours au moins deux hélicoptères en réparation ». Dans son rapport, le BVG indique aussi que les Cormorant dont disposait autrefois la BFC Trenton ont été remplacés par des CH146 Griffon, « en guise de solution temporaire » – voilà un terme d'une merveilleuse élasticité ! –, mais il reproche au Griffon d'être trop petit, de ne pas pouvoir parcourir une distance suffisante sans s'arrêter et de ne pas être muni d'un système de dégivrage. Il fait remarquer que le CC130 Hercules, qui constitue l'élément principal de la flotte d'aéronefs à voilure fixe servant aux opérations de recherche et sauvetage, n'est pas équipé de « capteurs ni de système de gestion des données, contrairement aux avions SAR plus modernes », et que la disponibilité des aéronefs de ce type est de plus en plus réduite. Son cousin, l'aéronef CC115 Buffalo, a aussi fait l'objet de critiques portant sur les problèmes de disponibilité causés par le vieillissement de la flotte. Selon le BVG, le MDN devrait « procéder en priorité à l'acquisition de nouveaux aéronefs mieux adaptés aux activités de recherche et sauvetage, et s'assurer d'en avoir en nombre suffisant pour répondre de façon continue aux besoins en matière de recherche et sauvetage ». Dans sa réponse, le MDN a indiqué qu'il acceptait la recommandation du BVG et que le contrat visant l'achat de nouveaux aéronefs à voilure fixe pour les opérations de recherche et sauvetage « devrait en principe » être attribué durant l'AF 2014-2015, que les Cormorant avaient effectué un « nombre record d'heures de vol en 2012 » et que « les améliorations apportées à la flotte de Griffon permettent à cette dernière d'offrir une capacité plus solide en matière de recherche et de sauvetage ».

En ce qui concerne la gouvernance, le BVG a examiné « si le gouvernement du Canada avait établi une politique-cadre en matière de recherche et sauvetage, et s'il avait mis en place une structure de gouvernance appropriée pour planifier, coordonner, surveiller et analyser les activités et les besoins actuels et à venir en la matière, et pour en faire rapport. » Les résultats de l'examen ne sont guère encourageants. En effet, le BVG a écrit ce qui suit dans son rapport :

Photo du MDN, CX2013-0060-40 prise par le caporal Sylvie Kerrin

Un avion de recherche et de sauvetage CC115 Buffalo du 442e Escadron de transport et de sauvetage de la 19e Escadre Comox, en Colombie-Britannique

« Nous avons constaté […] qu'il n'y avait toujours pas de politique-cadre fédérale dans ce domaine, malgré les nombreux rapports et recommandations en faveur d'une telle politique. Nous avons constaté également qu'il n'y avait aucun cadre de planification, ni d'énoncé clair des attentes en matière de services SAR. Rien ne permet non plus de mesurer l'efficacité globale du programme fédéral de recherche et sauvetage. Diverses organisations fédérales, provinciales et territoriales interviennent dans le système national de recherche et sauvetage. L'élaboration d'une politique-cadre devrait donc se faire en collaboration avec tous ces intervenants. Le Secrétariat national de recherche et de sauvetage a déployé des efforts au fil des ans pour établir une politique ainsi qu'un cadre de gouvernance, mais en vain. » En l'absence d'une politique « définissant les priorités fédérales et les attentes en matière de rendement pour les activités de recherche et sauvetage, les Forces canadiennes et la Garde côtière canadienne établissent leurs propres priorités et prennent leurs décisions individuellement en matière d'affectation des ressources, de prestation des services et d'achat de matériel ». Le BVG a aussi indiqué qu'aucun « cadre national de mesure du rendement » n'avait été mis en place, même si « on [avait] confié au Secrétariat national de recherche et de sauvetage la responsabilité de définir » un tel cadre. Il a donc recommandé que « la Défense nationale, de concert avec Pêches et Océans Canada, Transport Canada et d'autres ministères et organismes fédéraux, et en collaboration avec les provinces et les territoires, [prenne] des mesures pour améliorer la structure de gouvernance, entre autres définir des objectifs et des indicateurs de rendement, et [présente] des rapports qui contribueraient à améliorer les services de recherche et sauvetage et les activités de coordination connexes ».

Le MDN a accepté la recommandation du BVG et indiqué qu' « il est essentiel d'établir une gouvernance solide ainsi qu'une coordination efficace entre les ministères fédéraux et avec les provinces et territoires ». Il a également ajouté ce qui suit : « la mise sur pied récente du comité de gouvernance opérationnelle de la recherche et du sauvetage de la Défense nationale et des Forces canadiennes ainsi que de Pêches et Océans Canada et de la Garde côtière canadienne permettra de renforcer la coordination des tâches qui incombent aux différentes organisations fédérales à l'égard des activités de recherche et sauvetage aéronautiques et maritimes et, par conséquent, de favoriser la coordination globale. En outre, la Défense nationale et les Forces canadiennes, avec l'appui des ministères fédéraux compétents, entreprendront une évaluation de la structure de gouvernance qui encadre les activités de recherche et sauvetage au niveau fédéral. Elles chercheront à déterminer si cette structure est conçue de manière optimale pour assurer une exécution efficace du mandat en matière de recherche et sauvetage à l'échelle des ministères ainsi qu'une coordination appropriée avec les répondants fédéraux, provinciaux et autres. »

Le 2 mai 2013, peu de temps après le dépôt du rapport du BVG – ce qui n'était certainement pas une coïncidence –, Peter MacKay, qui était alors ministre de la Défense nationale, a annoncé l'adoption d'un plan en six points visant à « améliorer le système national de recherche et sauvetage du Canada ». Le plan prévoyait un ensemble de mesures, dont un examen quadriennal des activités de recherche et sauvetage qui allait être « dirigé par le ministre de la Défense nationale en sa qualité de ministre principal des activités de recherche et sauvetage avec l'appui du Secrétariat national de recherche et sauvetage ». Le ministre a expliqué ce qui suit : « L'examen offrira une perspective exhaustive des activités de recherche et sauvetage au Canada en vue d'en améliorer l'intégration et l'harmonisation et de fournir un système mieux intégré aux Canadiens. Nous collaborerons avec d'autres partenaires fédéraux, y compris les Forces armées canadiennes, la Garde côtière canadienne, Parcs Canada, Sécurité publique Canada et d'autres ministères, ainsi qu'avec des gouvernements provinciaux et territoriaux et des bénévoles en recherche et sauvetage en vue d'évaluer systématiquement les besoins en constante évolution des services de recherche et sauvetage et la façon de travailler tous ensemble pour faire en sorte que ces besoins soient satisfaits. » Le plan prévoyait aussi l'« optimisation saisonnière » de l'état d'alerte des services de recherche et sauvetage (c'est-à-dire « [l]'établissement d'un état d'alerte accru des services de recherche et sauvetage [pour] assurer une certaine souplesse saisonnière, qui est déjà en place lors de la pêche au homard et des périodes de pointe liées aux activités nordiques »), la mise en place d'un système de gestion des ressources de recherche et sauvetage perfectionné permettant « [d'améliorer] la gestion et le suivi des ressources en vue d'informer de façon proactive les Centres conjoints de coordination des opérations de sauvetage de l'état de l'équipement », et l'attribution d'un montant de 16,2 millions de dollars pour le développement d'un système de recherche et sauvetage assisté par satellite (c'est-à-dire les projets visant le satellite de recherche et sauvetage évoluant en orbite moyenne (MEOSAR) et le satellite de recherche et sauvetage évoluant en orbite basse (LEOSAR) pour « améliorer la connaissance de la situation des services en temps réel et le suivi des navires ».

Les dernières mesures de l'ensemble étaient l'achèvement des travaux de rénovation du Centre conjoint de coordination des ressources à Halifax et la mise en place « d'un registre des balises de détresse et [d'un] site Web d'information pour les Canadiens […] renouvelés et améliorés ». Le ministre a aussi fait remarquer, avec ce qui pourrait sembler être un certain doigté politique qui a pour

ainsi dire passé inaperçu, que « dans le cadre de cet exercice, certaines économies au sein du ministère de la Défense nationale, notamment une partie des fonds actuellement alloués au soutien de la flotte de Challenger [les CC144 Challenger utilisés pour assurer le service de vols d'affaires], [allaient être] réaffectées aux priorités de premier plan, y compris les missions de recherche et de sauvetage, que les Forces armées canadiennes ne peuvent pas se permettre d'échouer. » D'autres décisions ont été annoncées concernant le service de recherche et sauvetage au cours des semaines qui ont suivi, comme la décision d'allouer un montant de 955 828 dollars (provenant du Fonds des nouvelles initiatives SAR) pour équiper l'Association de recherche et sauvetage de Terre-Neuve-et-Labrador d'un système radio normalisé de poursuite en temps réel ou celle de signer un contrat de 15 millions de dollars avec la société Kelowna Flightcraft pour la maintenance au dépôt de CC115 Buffalo et de CC138 Twin Otter (bien que ce dernier type d'aéronef ne fasse pas partie des ressources principales de recherche et sauvetage). L'annonce a aussi été faite que le ministre de la Défense nationale MacKay avait demandé au MDN d'examiner à nouveau la possibilité de rendre fonctionnels pour les opérations de recherche et sauvetage certains des neuf anciens hélicoptères présidentiels VH71 des États-Unis, qui avaient été achetés dans l'intention de fournir des pièces de rechange pour les aéronefs Cormorant.

L'audit effectué par le BVG au printemps de 2013 portait à juste titre sur l'état de préparation, les ressources humaines, les ressources matérielles, la gestion et la technologie de l'information, les activités de prévention et la gouvernance. Il a aussi permis au BVG de tirer des conclusions et de faire des recommandations. Cela dit, la décision de ne pas examiner les activités de recherche et sauvetage provinciales et municipales, ni celles de la Gendarmerie royale du Canada – bien qu'elle ne soit pas surprenante étant donné que l'audit visait le « soutien fédéral aux activités de recherche et sauvetage maritimes et aériens » et que la question du champ de compétence aurait pu poser problème si l'audit avait porté aussi sur les activités de recherche et sauvetage provinciales et municipales – était regrettable. En effet, nous n'avons pas toute l'information nécessaire pour analyser convenablement les problèmes liés aux opérations terrestres de recherche et sauvetage (ou aux interventions donnant suite aux appels de détresse en cas d'incidents survenant sur la glace, qui pourraient être considérées comme des opérations terrestres ou des opérations maritimes, la distinction étant difficile à faire dans ce cas), qui se multiplient rapidement et suscitent de plus en plus la controverse. En ce qui concerne les opérations aériennes et maritimes de recherche et sauvetage, un examen plus approfondi du rôle des organismes bénévoles, du secteur privé (qui, après tout, assure la maintenance de la flotte de Cormorant et serait touché si jamais la situation changeait par rapport à l'état de préparation) et des centres de recherche et sauvetage militaires secondaires et tertiaires aurait permis de faire une analyse plus complète. Certains observateurs auraient aussi souhaité que le rapport ait plus de « mordant », et ont fait remarquer que les reproches à l'endroit du Cormorant, du Griffon, du Hercules et du Buffalo portent relativement peu à conséquence. Le rapport, par exemple, ne fait état de l'absence de capteurs et d'un système de gestion des données que dans le cas du Hercules, alors que dans les faits les quatre modèles d'aéronefs présentent des problèmes du même type à divers degrés.

Bien qu'elle ait été soigneusement rédigée, la section du rapport du BVG qui porte sur la gouvernance a aussi attiré l'attention, parce qu'elle est plutôt courte (le rapport traite plus longuement des activités de prévention et des balises de détresse que de la gouvernance, même si certains pourraient faire valoir que, depuis des décennies, les problèmes du Canada relativement aux activités de recherche et sauvetage découlent des lacunes du système de gouvernance) et que la recommandation à l'égard de la gouvernance est assez peu audacieuse. Est-il possible que – ayant annoncé la mise sur pied d'un nouveau comité de gouvernance opérationnelle de la recherche et du sauvetage de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes ainsi que de Pêches et Océans et la Garde côtière (dont la population sait peu de choses) qui permettrait d'assurer une meilleure coordination des activités de recherche et sauvetage aéronautiques et maritimes, et ayant promis que la « Défense nationale et les Forces [armées] canadiennes, avec l'appui des ministères fédéraux compétents, [entreprendraient] une évaluation de la structure de gouvernance qui encadre les activités de recherche et sauvetage au niveau fédéral [et qu'elles chercheraient] à déterminer si cette structure est conçue de manière optimale pour assurer une exécution efficace du mandat en matière de recherche et sauvetage à l'échelle des ministères ainsi qu'une coordination appropriée avec les répondants fédéraux, provinciaux et autres » – le MDN ait pu subtilement donner à penser au BVG que les solutions permettant d'améliorer la gouvernance des activités de recherche et sauvetage seraient rapidement mises en

Source : Photo du MDN CX2013-A002-08 prise par le caporal Pierre Lelourneau

Un aéronef Twin Otter CC138 de l'Aviation royale canadienne décolle de l'aéroport de Resolute Bay au cours de l'opération *Nunalivut*, le 10 avril 2013.

œuvre et qu'il ne serait donc pas nécessaire qu'elle fasse l'objet d'une critique sévère dans le rapport? La sévérité des critiques visant la responsabilité du Secrétariat national de recherche et sauvetage à l'égard du cadre de gouvernance est aussi étonnante. Ces critiques sont techniquement justes, mais il aurait été utile que le BVG reconnaisse pleinement que le SNR n'a jamais eu la structure, le pouvoir et les ressources qui lui auraient permis d'assumer son mandat.

Les réponses du MDN dont le rapport fait état indiquent invariablement que le MDN accepte les recommandations du BVG, mais il aurait difficilement pu en être autrement à la lumière des explications et des recommandations fournies. Toutefois, les réponses, qui sont élaborées d'une main de maître, laissent une marge de manœuvre amplement suffisante et ne renferment pas, à quelques exceptions près, de renseignements qui pourraient devenir une source d'embarras. L'ancien ministre de la Défense nationale Peter MacKay a présenté quelques bonnes idées dans son annonce du 2 mai 2013, et par la suite, mais les six mesures qu'il a proposées pour améliorer la situation ont souvent été vues comme peu satisfaisantes comme plat de résistance. Un éditorial du *Toronto Star*, par exemple, conclut que le ministre s'est contenté d'« effleurer la surface du problème » que posent les opérations de recherche et sauvetage. L'examen quadriennal des activités de recherche et de sauvetage, qui est sans doute la plus importante mesure de l'ensemble, aurait été plus utile si le temps accordé pour la consultation, la recherche et la rédaction de comptes rendus n'avait pas été aussi incroyablement court. L'ancien ministre s'est aussi fait prendre à partie par un certain nombre d'observateurs convaincus qu'il avait fait porter à d'autres ministères la responsabilité des délais apparemment interminables dans la mise en œuvre du projet visant l'acquisition d'aéronefs à voilure fixe pour les opérations de recherche et sauvetage.

Où tout cela nous conduit-il donc? Le rapport du BVG renferme des conclusions et des recommandations utiles qui, si nous leur donnons suite complètement et promptement, devraient nous permettre d'améliorer de façon tangible la situation relative aux activités de recherche et sauvetage au Canada. Cela dit, les questions et les problèmes explorés par le BVG – que ce soit en lien avec l'état de préparation, les ressources humaines, les ressources matérielles, la gestion et la technologie de l'information ou la gouvernance – ont une portée énorme et ne pourront de toute évidence pas être résolus du jour au lendemain. Le projet visant le nouvel aéronef à voilure fixe de recherche et sauvetage, par exemple, semble progresser, mais personne ne devrait crier victoire à propos de ce dossier tant que des aéronefs fonctionnels ne commenceront pas à faire leur apparition dans les escadrons. Dans le même ordre d'idées, la gouvernance pose encore à elle seule des difficultés majeures dans un milieu fortement cloisonné et aux prises avec la lourdeur de l'appareil administratif qui doit composer avec la diversité toujours plus grande des intervenants. Bien que le MDN ait promis de faire avancer les choses sur le plan de la gouvernance, il faut se demander si un examen effectué sous la direction du Cabinet, un examen vraiment complet du système national de recherche et de sauvetage qui conduirait à la rédaction d'une version moderne du rapport Cross de 1982, ne serait pas la meilleure voie à suivre.

Martin Shadwick *enseigne la politique de défense canadienne à l'Université York. Il a été rédacteur en chef de la* Revue canadienne de défense *et est actuellement le commentateur attitré sur les questions de la Défense pour la* Revue militaire canadienne.

Source : Photo du MDN IS2013-3925-03

The Bravest Canadian: Fritz Peters, VC: The Making of a Hero of Two World Wars.

par Sam McBride

Granville Island Publishing

Vancouver, 2012

210 pages, 24,95 $

ISBN: 978-1-926991-10-8

Critique de Jurgen Duewel

J'avoue que ma première réaction à la vue de ce livre déposé sur mon bureau a été de me creuser les méninges : « Fritz, Fritz… » Après tout, le nom de Fritz Peters évoque plus vraisemblablement le souvenir d'un opposant allemand. Au bout du compte, ce Fritz était d'une tout autre trempe. Il est né à Charlottetown, sur l'Île-du-Prince-Édouard, en 1889, descendant de loyalistes de l'Empire-Uni venus s'établir au Canada après la Révolution américaine. Hélas, le livre nous en apprend davantage sur la famille de Fritz que sur Fritz lui-même. L'auteur tente de pallier le manque de données historiques sur la vie et les exploits de Fritz en puisant largement dans la correspondance entre ce dernier et sa famille. Par conséquent, le livre est plutôt court et inégal.

La principale raison pour laquelle on en sait si peu au sujet de Fritz est qu'il a passé la majeure partie de sa vie adulte à l'étranger. Il s'est enrôlé dans la Royal Navy en 1905 et y a accompli d'impressionnants exploits au combat. Pendant la Première Guerre mondiale, il a été décoré pour acte de bravoure lors de la bataille du Dogger Bank. En 1915, il a assumé le commandement d'un destroyer et a été cité dans les dépêches pour bravoure au cours du sauvetage de naufragés. (Peters a également reçu deux Croix du service distingué et a été cité à l'Ordre du service distingué pour bravoure pendant la Première Guerre mondiale – rédac. en chef). L'auteur décrit admirablement bien cet homme que la plupart des Canadiens ne reconnaîtraient pas de nos jours. Fritz Peters était indubitablement brave, mais « plus britannique que le plus pur Britannique ». À preuve, ce passage d'une lettre à sa mère après la mort de son frère dans les tranchées : « C'est le prix de l'Empire. Je prie Dieu de pouvoir tomber de la même manière, face à l'ennemi » [TCO]. En voici un autre exemple, tiré d'une lettre à sa sœur : « Une seule chose compte – le Roi et l'Empire » [TCO]. Il n'est donc guère surprenant d'apprendre que Fritz avait développé un parler « médio-atlantique », lequel lui aurait valu le mépris de ses pairs s'il avait servi dans la Marine royale canadienne. Il le leur aurait malheureusement bien rendu, car Fritz manifestait ouvertement son hostilité envers les Canadiens de l'Ouest, les jugeant plus Américains que Canadiens, du moins selon sa définition de ce qu'est un véritable Canadien (en l'occurrence un Canadien britannique).

Comme nous l'avons vu, la bravoure de Fritz n'a jamais été remise en question. Pendant la Deuxième Guerre mondiale, alors qu'il aurait dû se trouver à la retraite, il a mené l'assaut naval sur le port d'Oran, en Algérie. Gravement blessé, il a mérité la Croix de Victoria et la croix du service distingué des États-Unis pour bravoure au combat, récompenses qu'il n'a hélas pas reçues en personne. En effet, Fritz a été tué lorsque l'avion qui le ramenait en Angleterre après le combat s'est écrasé à l'approche du port de Plymouth.

Le récit que fait McBride de la vie de son parent éloigné Fritz Peters souffre néanmoins du manque de documents de recherche. On peut comprendre que Peters soit si peu connu au Canada, puisqu'il s'est distingué au sein des forces britanniques, contrairement à d'autres Canadiens décorés de la Croix de Victoria, comme le lieutenant (M) Hampton Grey. Enfin, la maison d'édition aurait pu faire preuve de plus de rigueur. Elle a laissé passer un certain nombre d'erreurs, dont la répétition de passages d'un chapitre à l'autre.

N'empêche, les Canadiens gagneraient probablement à mieux connaître Fritz Peters. D'après moi, nous le connaîtrions *effectivement* mieux s'il avait été un peu plus « Canadien ».

Le capitaine de corvette (à la retraite) Jurgen Duewel, CD, M.A., Ph.D., est un *ancien officier de marine de surface et a servi en tant que membre du personnel de l'Académie canadienne de la Défense, à Kingston jusqu'à l'été 2013. Il a récemment obtenu un doctorat en leadership pédagogique.*

Behavioural Conflict – Why Understanding People and their Motivations will Prove Decisive to Future Conflict

par Major General Andrew Mackay (à la retraite) et Commander Steve Tatham

UK: Military Studies Press, 2011

220 pages, 29,95 $

ISBN 13-978-1-73039-468-8

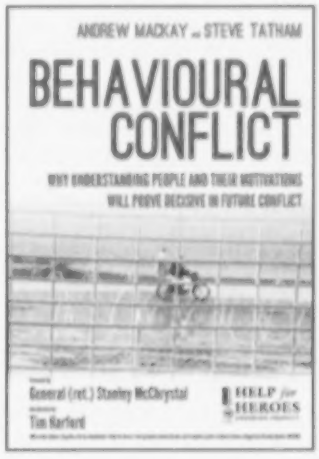
Critique de Rita LePage

Behavioural Conflict est signé par deux officiers militaires britanniques chevronnés – le Major General Andrew Mackay, de l'armée, qui a commandé la 52e Brigade dans la province d'Helmand, en Afghanistan, et le Commander Steve Tatham, Ph.D., de la marine, commandant du 15 PSYOPS Group. Ce livre décrit leur participation aux préparatifs de déploiement de la 52e Brigade – plus précisément en ce qui concerne les opérations d'influence. Le livre porte sur le déploiement de la 52e Brigade de la FIAS, mais les auteurs profitent de l'occasion pour discuter de conflits précédents, depuis celui des Balkans dans les années 1990, jusqu'à la guerre en Irak, en passant par ceux du Sierra Leone, du Liban et de la bande de Gaza.

Les auteurs expliquent comment ils ont donné à la 52e Brigade l'instruction préalable au déploiement sur les opérations d'influence – un domaine auquel on n'avait guère accordé d'attention lors des déploiements antérieurs. Ayant compris que leurs soldats ne connaissaient guère la culture du pays faisant l'objet du déploiement et que, par conséquent, ils étaient mal placés pour comprendre et prédire, encore moins, influencer les comportements – il était nécessaire, à

leurs yeux, d'améliorer l'instruction dans les domaines de la psychologie sociale, de l'anthropologie et de l'économie comportementale.

Ensemble, Mackay et Tatham ont effectué une analyse approfondie des groupes-cibles (AGiC) de la population locale à laquelle leurs soldats seraient exposés. Le but était de comprendre l'ensemble de la population – non seulement les attitudes, mais aussi la motivation, afin de tenter de concevoir une campagne axée sur les changements de comportement. Les comportements ciblés comprenaient tous ceux qui pouvaient avoir une incidence négative sur la mission, mais la campagne portait également sur le renforcement des comportements positifs. Un aspect important de cette campagne consistait à déléguer au niveau le plus bas, celui des soldats, la capacité d'influencer les événements, les activités, les sentiments et les circonstances.



Le livre contient des statistiques qui laissent entendre que la campagne a remporté un franc succès. Utilisant l'AGiC pour comprendre la motivation sociétale à l'égard des changements de comportement, les membres de la 52e Brigade ont perdu 13 des leurs au combat – 0,16 pour 100 de pertes par rapport à leurs effectifs. Ce pourcentage est ensuite comparé au pourcentage de décès pendant les déploiements de forces britanniques dans la même zone de responsabilité, avant et après la période de service de la 52e Brigade. Or, ces forces ont subi 0,73 pour cent, 0,25 pour cent, 0,43 pour cent, 0,30 pour cent et 0,38 pour cent de pertes respectivement. La 52e Brigade a donc subi la moitié des pertes essuyées par d'autres forces déployées et jusqu'à quatre fois moins de pertes que d'autres forces.

Dans l'avant-propos de *Behavioural Conflict*, le général américain Stanley McCrystal écrit, « …la plupart des contre-insurrections sont locales. Andrew Mackay et Steve Tatham ne perdent jamais cela de vue dans leur étude sur le rôle de la motivation et du comportement individuel dans un conflit… Ils ont vu de près, à la guerre, ce qu'il faut pour modifier un comportement – et cela transparaît. » [TCO]

Comparativement à bon nombre (sinon à l'ensemble) de leurs alliés proches, les Forces armées canadiennes connaissent un retard dans le développement d'une capacité d'influence qui, dans des conflits tels que la guerre en Afghanistan, tenterait d'être à l'avant-plan de la planification et de l'exécution de la campagne. Tandis que des pays comme le R.-U., les É.-U., l'Allemagne, le Danemark, la France et d'autres, ainsi que l'OTAN, ont investi des ressources considérables dans le développement et la mise en œuvre de l'influence et des communications stratégiques (Strat Comm) – c'est-à-dire des « opérations dans l'environnement d'information » [TCO] – les FAC n'ont guère tenté d'étudier, d'adapter et d'adopter le concept à l'échelle globale. Cependant, il y a des exceptions. La Force opérationnelle des activités d'influence (FOAI), au Quartier général du Système de la doctrine et de l'instruction de la Force terrestre (QGSDIFT), à Kingston, en Ontario, représente une initiative de pointe dans ce nouveau domaine des opérations, mais dans l'ensemble des FAC, le concept d'influence est peu connu et encore moins étudié.

Tous les membres des FAC devraient s'y intéresser sans tarder et c'est pourquoi je recommande chaudement la lecture de *Behavioural Conflict*. C'e livre explore un élément important des conflits modernes : la greffe des activités d'influence actuelles, en particulier, et des communications stratégiques, en général, aux opérations cinétiques, comme un simple complément, pourrait être « une erreur d'interprétation ». [TCO] Mackay et Tatham défendent de façon crédible les opérations d'influence dont les opérations cinétiques ne sont qu'une partie.

Et les FAC devraient en prendre bonne note.

Le lieutenant-colonel LePage est la directrice des Affaires publiques (Opérations) (Communications stratégiques militaires) au groupe du SMA(AP), au QGDN. Au cours des trois dernières années, elle s'est consacrée à développer la capacité de communication stratégique de l'OTAN au Grand Quartier général des Puissances alliées en Europe (SHAPE).

The Insurgents – David Petraeus and the Plot to Change the American Way of War

par Fred Kaplan

New York: Simon & Schuster, 2013

418 pages, 32 $

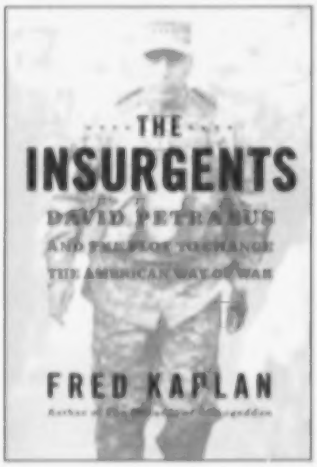
Critique d'Alain Cohen

Trente ans après avoir décrit l'élaboration de la stratégie nucléaire américaine dans l'ouvrage intitulé *The Wizards of Armageddon* (Les sorciers de l'apocalypse), M. Fred Kaplan a publié un récit poignant sur les responsables de la plus récente révolution en matière de conduite de la guerre. Il y explique les actes des « adeptes de la COIN », ces officiers et civils rebelles d'avant-garde qui ont amené les forces militaires américaines à adopter une nouvelle méthode pour combattre les ennemis asymétriques.

En d'autres termes, l'ouvrage *The Insurgents* est le récit de sorciers qui, eux, *ne présagent pas* l'apocalypse.

Pour expliquer de quelle façon les forces militaires américaines ont transformé leur mentalité conventionnelle au cours de la dernière décennie, le récit met d'abord en scène M. John Nagl, un officier de la Armored Cavalry qui a participé à l'opération *Desert Storm* pour ensuite entreprendre des études de doctorat à l'Université Oxford. Sa thèse, intitulée *Learning to Eat Soup with a Knife*, portait sur une comparaison entre la campagne de l'armée américaine au Vietnam et celle de l'armée britannique en Malaisie. M. Nagl avait comme hypothèse de départ que l'échec dans le premier cas et le succès dans le deuxième cas étaient fondés sur la capacité de chaque armée à apprendre et à s'adapter. Étant donné l'âge et le grade subalterne de l'auteur, celui-ci est considéré comme l'*agent provocateur* improbable au centre de la lutte pour transformer l'armée américaine en une « organisation apprenante ».

Dans l'ouvrage de M. Kaplan, un triumvirat d'officiers révolutionnaires – des mentors et des protégés – se distingue grâce aux récits du General John Galvin, du General David Petraeus et du Lieutenant-Colonel Nagl. Ces officiers proviennent tous de l'incubateur élitiste d'esprits critiques de WestPoint, soit le département de sciences sociales. (En plus de ce trio audacieux de soldats-universitaires, un ensemble de personnes que connaissent les observateurs des questions militaires en est issu : des généraux d'influence tels que Pete Chiarelli, Jack Keane, Ray Odierno et H.R. McMaster; des conseillers militaires tels que Kalev Sepp et David Kilcullen ainsi que des universitaires tels que Conrad Crane, Sarah Sewall et Fred Kagan.)



L'ouvrage *The Insurgents* est rédigé dans un style clair et direct. M. Kaplan fournit un aperçu simple de l'élaboration de la doctrine sur la contre-insurrection (COIN), qui a donné lieu à la publication d'un manuel de campagne rédigé conjointement entre la US Army et le Marine Corps (FM 3-24). Comme on peut s'y attendre de la part d'un auteur-analyste de la trempe de M. Kaplan – le chroniqueur du magazine *Slate* détient un doctorat du MIT –, le texte est profond et très informatif. Les éléments les plus intéressants de sa recherche sont peut-être les petits trésors qu'elle recèle, notamment l'observation tombée dans l'oubli qu'un David Petraeus très lucide a formulée dans un article en 1986 : « Nous, les militaires [...], nous avons tendance à nous projeter une vision agréable de la guerre [...], une vision qui correspond à nos plans, à nos hypothèses, à nos espoirs et à nos idées préconçues. Nous nous imaginons une guerre que nous pouvons comprendre dans nos propres termes, habituellement en visant un ennemi qui nous ressemble et qui agit comme nous. » [TCO]

La majeure partie de l'ouvrage porte sur la série de faux pas qui ont mené aux invasions en Iraq et en Afghanistan et qui ont été commis par la suite. Bien qu'il comporte de nouvelles idées, le récit de M. Kaplan est semblable aux excellents travaux du journaliste chevronné Tom Ricks (*Fiasco* et *The Gamble*) ainsi que de messieurs Greg Jaffe et David Cloud (*The Fourth Star*). D'une certaine façon, M. Kaplan a rédigé une suite à ces ouvrages; il décrit de façon critique les années au cours desquelles le General Stanley McChrystal et le General Petraeus ont assumé le commandement en Afghanistan, c'est-à-dire de 2009 à 2011.

Malgré le sous-titre de l'ouvrage, les travaux de M. Kaplan ne sont pas centrés sur le General Petraeus. L'analyse de la période d'affectation du général américain en Afghanistan est parfois simpliste. L'auteur semble vouloir trouver l'erreur fondamentale, la grande contradiction, en ce qui concerne l'approche de l'OTAN relative au « royaume de l'insolence », bien qu'il croie fermement à la théorie qui sous-tend la doctrine sur la contre-insurrection utilisée par le General McChrystal et le General Petraeus. Le défaut principal de l'analyse finale de M. Kaplan est lié à la structure. Même si l'auteur saisit la différence entre la politique, la doctrine et la stratégie, il semble parfois confondre volontairement ces concepts pour jeter les bases de la critique. Il en découle une condamnation de la doctrine sur la contre-insurrection en raison d'erreurs politiques et stratégiques.

M. Kaplan réserve « ses plus grands coups » pour le dernier chapitre. Son argument principal contre l'utilisation de la doctrine sur la contre-insurrection est que la révolution intellectuelle a été utilisée de manière excessive et a transformé la doctrine en un dogme appliqué aveuglément et parfois de façon irresponsable. Cependant, M. Kaplan n'a fait qu'effleurer certaines des questions importantes qui doivent être traitées dans des travaux d'une telle portée. Par exemple, il ne remet pas en question la distinction dichotomique artificielle entre la contre-insurrection et le contre-terrorisme. Néanmoins, il énonce correctement bon nombre des idées principales. Après avoir passé plusieurs années à porter des coups importants, il souligne que l'armée américaine est devenue une institution différente. Elle est plus souple et s'adapte davantage. Elle est, selon l'expression de M. John Nagl, une « organisation apprenante ».

On ne saurait exagérer le caractère opportun de l'ouvrage de M. Kaplan. Alors que la US Army et le Marine Corps élaborent une nouvelle version du FM 3-24, on peut espérer que cette version sera peaufinée afin de montrer clairement qu'une campagne de contre-insurrection ne garantit pas la victoire. La contre-insurrection constitue simplement un outil précieux pour gouverner. Elle donne du temps et de l'espace pour faire place au progrès politico-économique, grâce à la bulle de sécurité qu'elle offre, même si cela se fait à un prix élevé.

Les événements actuels prouvent que la réapparition de petites guerres par procuration dans un environnement multipolaire est au moins aussi probable que les affrontements force contre force. Les forces spéciales et les forces expéditionnaires conventionnelles doivent être prêtes à remplir des missions dans l'ensemble du spectre – de l'offre de conseils axés sur la diplomatie à de rapides interventions à l'appui de régimes chancelants ou contre ceux-ci. De plus, une doctrine pertinente sur la contre-insurrection demeure un outil important pour les militaires. Elle leur sera utile même au lendemain des conflits en Iraq et en Afghanistan.

En 1983, le Département des affaires étrangères américain avait rédigé une critique du premier ouvrage d'importance de M. Kaplan, *The Wizards of Armageddon*. Il y soulignait ce qui suit : « Le récit portant sur les civils remarquables qui ont jeté les bases du domaine émergent de la stratégie nucléaire [...] est admirablement bien écrit. Même les personnes qui connaissent cette histoire y trouveront de nouveaux éléments intéressants [...]. Un ouvrage absorbant qui relève davantage du domaine universitaire et moins du sensationnalisme que ne le suggère le titre. » [TCO] Cette fois, l'ouvrage *The Insurgents* a le mérite d'être tout aussi intéressant, sans être plus savant ni moins sensationnel que ce que le titre laisse entendre. (Ce qui n'est pas une mauvaise chose.) Que l'on soit d'accord avec une partie ou l'ensemble des objections de M. Kaplan concernant la plus récente évolution en matière de conduite de la guerre, cet ouvrage suscite la réflexion.

Le major A.A. Cohen *est un officier de l'infanterie de la Réserve, membre des Fusiliers Mont-Royal à Montréal. Il est l'auteur de l'ouvrage* Cialula *(Praeger, New York, 2012).*

A Nation in Making: The Organization and Administration of the Canadian Military during the First World War

par David Love

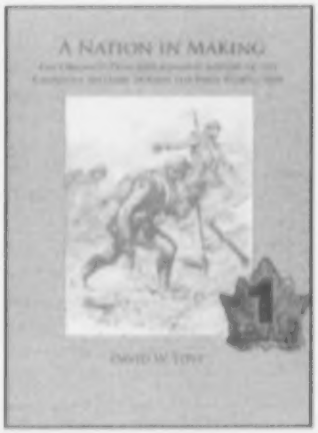
Ottawa: Service Publications, 2012

Deux volumes, xxi, 410 p. 69,95 $ (couverture en toile)

ISBN 978-1-894501-72-1

Critique de John R. Grodzinski

Cette publication est une édition augmentée du livre *A Call to Arms: The Organization and Administration of Canada's Military in World War One* du même auteur, paru en 1999. Il ne s'agit pas d'un récit de l'effort de guerre fourni par notre nation, mais plutôt d'un exposé, très détaillé, présentant la structure organisationnelle des branches et des services du Corps expéditionnaire canadien, et des méthodes utilisées pour les maintenir en puissance sur le terrain. On peut décrire ce livre comme l'équivalent d'un manuel d'officier d'état-major sur l'organisation et le fonctionnement du Corps expéditionnaire canadien en campagne. En se fondant sur des commentaires constructifs et des recherches supplémentaires, l'auteur, qui est un spécialiste reconnu de l'histoire de l'Armée canadienne durant la Grande Guerre, a révisé l'ouvrage original et y a ajouté suffisamment de nouvelle information pour justifier un deuxième volume.



Ces modifications font du livre *A Nation in Making* un examen approfondi des principes organisationnels de l'Armée, du recrutement, de la défense intérieure, de l'exploitation de camps de détention, de la mobilisation, de l'instruction et de l'organisation de l'Armée. L'auteur examine en outre les services des forces navales et aériennes, le service canadien dans les formations et les forces impériales (la Royal Navy, la British Army et la Royal Air Force et les entités qui les ont précédées), l'aide aux forces alliées, les services militaires auxiliaires, et les organisations et initiatives civiles appuyant l'effort de guerre. Plusieurs appendices fournissent également de l'information supplémentaire utile; on retrouve notamment un sommaire des opérations militaires, des médailles et des décorations du Corps expéditionnaire canadien, des reproductions en couleur d'insignes et d'écussons de formations, de l'information détaillée sur les tenues, les armes et l'équipement, les procédures de démobilisation, et un lexique du jargon utilisé dans les tranchées. Plutôt que de fournir des récits précis de campagnes et de batailles, chacune des entrées de ces deux volumes permettra aux lecteurs de comprendre comment les unités et formations accomplissaient leurs tâches.

Le chapitre 21, qui porte sur l'artillerie et les mortiers de tranchée, illustre parfaitement ce point. La Grande Guerre a été marquée par des changements dans le commandement et l'emploi de l'artillerie, qui ont à leur tour modifié le rôle joué par les quartiers-généraux des corps et de l'Armée dans les opérations. L'auteur illustre l'évolution des unités d'artillerie canadiennes, à l'aide de diagrammes et de tableaux détaillés présentant la transformation structurale de l'artillerie du Corps canadien. Le soutien fourni par le corps de l'intendance, qui maintenait plusieurs colonnes de munitions, gérait les parcs de munitions, et participait au mouvement des pièces d'artillerie, à l'aide de chevaux ou de moyens de transport mécaniques, s'est avéré essentiel aux opérations de cette arme de combat. Les aspects logistiques de cette vaste organisation d'artillerie constituent effectivement un sujet fascinant qui est traité en profondeur. Ce chapitre, comme de nombreux autres, comporte de multiples tableaux présentant des détails additionnels, tels que les caractéristiques techniques des pièces d'artillerie, les stocks de munitions par pièce d'artillerie, les zones de recrutement de chaque batterie, et les colonnes de munitions. D'autres graphiques présentent les communications des observateurs avancés avec les canons ou les mortiers. Le niveau de détail fourni est impressionnant, et toutes les autres armes de combat sont présentées de manière semblable.

Malheureusement, ce n'est pas le cas pour le Service naval du Canada et les services aériens du Canada. Ces deux sujets sont traités beaucoup trop brièvement; la croissance de la Marine en soi était digne de mention, passant de presque rien en 1914, à près de 200 navires, un collège de la Marine, un service mobile responsable de 200 stations, deux arsenaux maritimes, et divers dépôts d'approvisionnements navals moins de quatre ans plus tard. La mise sur pied d'un service aéronaval avait même été amorcée. Cependant, à la défense de l'auteur, la documentation sur l'histoire organisationnelle de la Marine royale canadienne ou les services aériens durant cette période pourrait être difficile, voire impossible à trouver.

Les lecteurs pourraient également reprocher le manque de notes. Toutefois, la bibliographie exhaustive révèle un grand nombre de manuels, de rapports publiés et de sources secondaires consultés dans le cadre de la préparation de cette étude. Ayant moi-même préparé un examen semblable, quoique moins approfondi, des formations de l'Armée durant la Seconde Guerre mondiale, je peux attester de la difficulté que présente la citation des sources de chaque description, schéma ou diagramme d'organisation.

Malgré le peu d'attention accordé aux services naval et aériens, *A Nation in Making* est un ouvrage de référence remarquable. Aucune autre publication ni source Internet n'offre le niveau de détails sur l'histoire organisationnelle des services canadiens durant la Première Guerre mondiale qui est fourni dans ces deux volumes; ce qui en fait pour de nombreuses années à venir un ouvrage d'une grande utilité pour les historiens de la Grande Guerre et les étudiants de la doctrine opérationnelle et de maintien en puissance durant la Grande Guerre.

Le major Grodzinski, CD, Ph. D., *est officier de l'Arme blindée et professeur adjoint d'histoire au Collège militaire royal du Canada. Bien qu'il s'intéresse principalement aux conflits des XVIII^e^ et XIX^e^ siècles, il lui arrive de temps à autre de s'aventurer dans l'histoire contemporaine.*